JOHN TIERNEY
ROY F. BAUMEISTER

Puterea RĂULUI

CUM NE DOMINĂ NEGATIVITATEA ȘI CUM O PUTEM SUPUNE VOINȚEI

Editura Paralela 45

JOHN TIERNEY
ROY F. BAUMEISTER

PUTEREA RĂULUI

Editura Paralela 45

Redactare: Mihaela Cosma
Tehnoredactare & DTP copertă: Mihail Vlad
Pregătire de tipar: Marius Badea

Ilustratia copertei: shutterstock.com

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
TIERNEY, JOHN
Puterea răului : cum ne domină negativitatea și cum o putem supune voinței / John Tierney, Roy F. Baumeister ; trad. din lb. engleză și note de Dan Crăciun. - Pitești : Paralela 45, 2020
Conține bibliografie
ISBN 978-973-47-3292-0
I. Baumeister, Roy F.
II. Crăciun, Dan (trad.)
159.9

The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It
John Tierney, Roy F. Baumeister

Copyright © 2019 by John Tierney and Roy F. Baumeister

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Penguin Press, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright © Editura Paralela 45, 2020
Prezenta lucrare folosește denumiri ce constituie mărci înregistrate, iar conținutul este protejat de legislația privind dreptul de proprietate intelectuală.
www.edituraparalela45.ro

JOHN TIERNEY
ROY F. BAUMEISTER

Puterea RĂULUI

CUM NE DOMINĂ NEGATIVITATEA ȘI CUM O PUTEM SUPUNE VOINȚEI

Traducere din limba engleză și note de
Dan Crăciun

Editura Paralela 45

Alte titluri de Roy F. Baumeister și John Tierney
apărute la Editura Paralela 45:

Puterea voinței.
Descoperă cea mai mare forță interioară

Cuprins

Prolog. Efectul negativității 7

Capitolul 1. Cât de rău este răul? *Mobilizarea minții raționale* 23

Capitolul 2. Lecțiile iubirii. *Eliminați negativul* 46

Capitolul 3. Demonul din adâncul creierului. *Circuitele cerebrale ale răului* ... 68

Capitolul 4. Folosiți forța. *Critici constructive* 91

Capitolul 5. Raiul sau iadul. *Recompense vs. pedepse* 106

Capitolul 6. Curs introductiv de business. *Da, noi nu avem mere stricate* ... 130

Capitolul 7. Pericole online. *Hotelul razelor de soare vs. Moon Lady* 151

Capitolul 8. Principiul Pollyanna. *Arma noastră naturală împotriva răului* ... 169

Capitolul 9. Criza Crizei. *Ascensiunea răului* 194

Capitolul 10. Viitorul binelui 223

Mulțumiri 231

Note 235

Prolog

Efectul negativității

Ne spunem cu stoicism că în orice rău există și un bine. Dar creierul nostru nu funcționează astfel. Mințile și viețile noastre sunt afectate de un dezechilibru fundamental, care în prezent devine tot mai clar pentru oamenii de știință: răul este mai puternic decât binele.

Această forță a răului primește diverse denumiri în literatura de specialitate: biasul* negativității, predominanța negativității ori, simplu, efectul negativității. Oricum i-am spune, înseamnă tendința universală a evenimentelor și a emoțiilor negative de a ne influența mai mult decât cele pozitive. Suntem devastați de o singură observație critică, dar ne lasă reci un

* *Bias*, termen englezesc care s-ar traduce destul de fidel prin „înclinație" [sensul literal] „tendențiozitate", „părtinire" sau „predispoziție". O vreme s-a încercat traducerea prin termenul „prejudecată", însă nu este o soluție prea fericită, o dată pentru că ar fi, în același timp, traducerea unuia dintre sensurile termenului englezesc *prejudice*, în al doilea rând pentru că tendențiozitatea se manifestă nu numai și nici măcar în primul rând la nivelul rațional al judecății, ci mai degrabă la nivel atitudinal, emoțional, motivațional sau volitiv. În ultimul timp, termenul *bias* a fost tot mai mult adoptat ca atare de psihologi și psihosociologi în literatura de specialitate de la noi, deși încă nu figurează în DEX. În cele ce urmează, vom recurge la termenul original doar atunci când textul va avea de câștigat în concizie și precizie terminologică; de câte ori ne va sta în putință, vom apela și la termenii mult mai familiari pe care i-am menționat la începutul acestei note. Astfel, vom prefera să vorbim despre o atitudine tendențioasă sau despre o idee părtinitoare și nu despre o judecată „biasată"; tot astfel, vom prefera să scriem părtinire sau preconcepție în loc de „biasare" etc. Cel mai adesea, în text *bias* are sensul de înclinație sau predispoziție.

potop de laude. Zărim singurul chip ostil din mulțime și ne scapă toate figurile prietenoase. Efectul negativității sună deprimant – și, nu de puține ori, chiar este –, dar nu trebuie să fie sfârșitul poveștii. Răul este mai puternic, dar binele poate să triumfe dacă știm ce forță ne stă împotrivă.

Recunoscând efectul negativității și fiind mai tari decât reacțiile noastre înnăscute, putem să spargem tiparele distructive, să gândim mai eficient despre viitor și să exploatăm beneficiile remarcabile ale acestei înclinații. Ghinionul, veștile rele și sentimentele negative dau naștere unor stimulente puternice – de fapt, cele mai puternice – care ne determină să fim mai tari, mai inteligenți și mai cordiali. Răul poate primi utilizări cât se poate de bune, dar numai dacă partea rațională a creierului înțelege impactul său irațional. Înfrângerea răului, mai ales într-o lume digitală care îi amplifică puterea, necesită înțelepciune și efort.

Efectul negativității este un principiu simplu cu consecințe nu tocmai simple. Când nu suntem conștienți de puterea cu care răul ne strâmbă judecata, luăm decizii groaznice. Înclinația noastră de a da întâietate răului explică lucruri mari și mici: cum se angajează țările în războaie dezastruoase, de ce se ceartă vecinii și divorțează cuplurile, cum stagnează economia, de ce solicitanții de joburi fac boacăne la interviuri, cum rămân elevii și studenții repetenți, de ce antrenorii echipelor de fotbal [american] joacă prea des exagerat de defensiv. Efectul negativității distruge reputații și duce unele companii spre faliment. Promovează tribalismul și xenofobia. Răspândește spaime fictive, din pricina cărora americanii au rămas mai furioși, iar zambienii mai flămânzi. Stârnește panici morale atât printre liberali, cât și printre conservatori. Otrăvește politica și duce la alegerea demagogilor.

Puterea răului este universală, dar nu invincibilă. Efectul negativității vă afectează îndeosebi în tinerețe, când aveți cea mai mare nevoie să învățați din eșecuri și critici. Pe măsură ce înaintați în vârstă, nevoia de-a învăța se diminuează, în vreme ce căpătați o perspectivă tot mai largă. Bătrânii tind să fie mai mulțumiți decât tinerii fiindcă emoțiile și judecățile lor nu mai sunt atât de mult deformate de probleme și obstacole. Ei contracarează puterea răului prețuind plăcerile fiecărei zile și amintindu-și clipele fericite din viața lor în loc să reînvie din ascunzișurile memoriei suferințele din trecut. Judecând conform unor standarde obiective (mai ales dacă au probleme de sănătate), viețile lor pot să nu pară mai bune, dar ei se simt mai bine și pot lua decizii mai raționale deoarece își pot îngădui să ignore

ocaziile unor experiențe neplăcute, concentrându-se asupra lucrurilor care le dăruiesc clipe de bucurie.

Acesta este genul de înțelepciune pe care o promovăm în cartea de față. Vom arăta cum să folosiți puterea răului când este benefic să o faceți și cum să o înfrângeți când nu este. Grație unui recent val de studii privind efectul negativității, cercetătorii au identificat o serie de strategii prin care îl putem învinge. Evoluția ne-a făcut vulnerabili în fața răului, care stăpânește o regiune primitivă din creierul tuturor animalelor, dar, totodată, a echipat regiunile mai sofisticate ale creierului uman cu instrumente cognitive naturale de rezistență în fața răului, pe care le putem întrebuința constructiv. În prezent, aceste instrumente sunt mai importante decât oricând, deoarece există atât de mulți furnizori tot mai abili de rău și de vitriol – negustorii răului, după cum îi numim noi, care au prosperat financiar și politic înfricoșând publicul și aţâțând ura.

Vom arăta cum se mobilizează creierul rațional pentru a ține răul în frâu atât în viața privată, cât și în cea publică – în iubire și prietenie, acasă, la școală și la serviciu, în afaceri, în politică și în guvernare. Mai presus de toate, dorim să arătăm cum binele poate ieși învingător în cele din urmă. În primă instanță, binele nu are forța și puterea emoțională de convingere a răului, dar poate să triumfe prin perseverență, inteligență și forță numerică.

Știind cum vă afectează pe voi și pe toți ceilalți predispoziția negativistă, vedeți lumea într-o perspectivă mai realistă – și cu mai puțină teamă. Puteți să vă dominați conștient impulsurile care vă provoacă sentimente paralizante de nesiguranță, atacuri de panică și fobii precum frica de înălțime sau de a vorbi în public. O fobie este o ilustrare distinctivă a puterii răului: o reacție exagerată față de posibilitatea ca lucrurile să se îndrepte într-o direcție nefericită, un impuls irațional care vă împiedică să vă bucurați de viață din plin. Fobiile pot fi învinse, la fel și problemele mai generale odată ce înțelegeți efectul negativității.

În loc să fiți cuprinși de disperare după un eșec, puteți căuta căi de a beneficia de pe urma lui. În loc să vă străduiți din răsputeri să fiți un părinte ori un partener de viață perfect, vă puteți concentra asupra evitării greșelilor esențiale, ceea ce e mult mai important decât faptele voastre bune. În orice relație, puteți învăța cum să opriți certurile înainte de-a începe sau, cel puțin, cum să împiedicați escaladarea lor necontrolată, recunoscând cât de ușor poate fi răstălmăcit și exagerat un mic afront, îndeosebi

când partenerii unei relații amoroase încearcă să se înțeleagă unul pe celălalt. La serviciu, puteți evita capcanele care pot să ruineze cariere și să compromită proiecte.

Aspectul pozitiv al răului este puterea lui de-a ne ascuți mintea și de-a ne întări voința. Înțelegând impactul unui feedback dureros, suporți mai bine critica – asimilând lecțiile utile fără să fii demoralizat. Îți sporești și priceperea de a critica, o abilitate rară. Majoritatea oamenilor, inclusiv pretinși experți, nu știu să transmită veștile rele fiindcă nu își dau seama cum sunt ele receptate. Când comunică prostește un diagnostic sumbru, doctorii intensifică durerea și confuzia pacienților. Când evaluează elevii sau angajații, mulți profesori sau șefi lansează critici care doar demoralizează, pe când alții evită complicațiile dând tuturor note mari și evaluări favorabile. S-ar putea achita mai eficient de sarcina lor utilizând o serie de tehnici testate recent în școli, în birouri și în fabrici.

Când sunt administrate cu iscusință, criticile și pedepsele stimulează progresul mult mai rapid decât abordarea egalitaristă – „toată lumea primește un trofeu". Îi inspiră pe oameni să învețe din propriile greșeli în loc să continue a-și periclita carierele și relațiile. Criticile și pedepsele îi învață pe oameni cum să se perfecționeze și cum să se împace cu ceilalți, fie că vorbim despre colaborarea cu colegii de serviciu, împărțirea responsabilităților în sânul familiei sau încercarea de a păstra vie dragostea.

Înțeleasă corect, puterea răului poate să scoată la iveală ceea ce este mai bun în fiecare.

Efectul negativității este un aspect fundamental al psihologiei și un important adevăr despre viață, deși a fost descoperit abia recent și cu totul pe neașteptate. Ca de obicei, cercetările lui Roy Baumeister au început cu o întrebare vagă, de felul celor care nu mai sunt la modă printre colegii săi cercetători în domeniul psihologiei. Când a intrat la facultate, nutrise dorința de a deveni un filosof care contemplă întrebările vaste ale vieții, dar părinții lui au considerat că era o carieră prea nepractică pentru a se justifica taxele de la Princeton, așa că el a acceptat un compromis și s-a înscris la psihologie socială.

Odată ajuns profesor, întâi la Case Western Reserve University și apoi la Florida State și University of Queensland, Baumeister a efectuat o serie

de cercetări și experimente de înaltă specializare, genul de activități preferate în prezent de publicațiile științifice și de comitetele care acordă titlul de profesor definitiv. S-a făcut cunoscut prin lucrările sale despre autocontrol, respingere socială, agresiune și alte subiecte. Totodată, a abordat și probleme aflate mult dincolo de limitele specializării sale. De ce există răul? Ce este sinele? Ce modelează natura umană? Care este sensul vieții? A răspuns fiecărei întrebări în câte o carte, urmărind literatura din psihologie și din alte discipline, cu scopul de a identifica niște modele neobservate de specialiști.[1]

În anii 1990 i-au stârnit interesul două tipare de regăsit atât în evenimentele bune, cât și în cele rele. Studiind reacțiile oamenilor, psihologii au descoperit că o primă impresie negativă avea un impact mult mai mare decât o primă impresie favorabilă, iar experimentele efectuate de inițiatorii economiei comportamentale au arătat că o pierdere financiară părea mult mai mare decât un câștig financiar echivalent. De unde provenea forța sporită a răului? Când și cum putea fi ea contracarată?

Ca să investigheze, Baumeister a început să caute situații în care evenimentele rele nu aveau un impact atât de puternic. Era o abordare destul de logică: ca să înțelegi sursa din care provine forța unui lucru, cauți exemple ale slăbiciunii sale. Ca să afli pe ce se sprijină un acoperiș, cauți locurile în care acesta se lasă. Baumeister și colegii lui și-au propus „să identifice mai multe modele contrare", care le-ar da posibilitatea „să elaboreze o teorie amănunțită, complexă și nuanțată despre situațiile în care răul este mai puternic în contrast cu situațiile în care prevalează binele".[2]

Dar nu au reușit. Spre surprinderea lor, oricât au scormonit prin lucrările de psihologie, sociologie, economie, antropologie și din alte discipline, nu au putut să descopere contraexemple convingătoare de situații în care binele era mai tare decât răul. Studiile arătau că o sănătate precară sau o educație parentală defectuoasă au un efect mult mai accentuat decât o stare de sănătate bună sau o influență parentală benefică. Impactul evenimentelor negative durează mai mult decât efectul celor bune. O imagine negativă (fotografia unui animal mort) induce în creier o activitate electrică mai intensă decât o imagine pozitivă (o cupă cu înghețată de ciocolată). Suferința cauzată de o observație critică este mult mai acută decât plăcerea adusă de niște laude. Sancțiunile îi motivează pe elevi, studenți și angajați mai mult decât recompensele. O proastă reputație se capătă mult

mai ușor și se spală mai greu decât o bună reputație. Trecerea în revistă a literaturii de specialitate a arătat că răul este fără excepție mai puternic decât binele. Aproape întâmplător, psihologii descoperiseră un fenomen major, care era prezent în atât de multe domenii diferite, încât modelul general trecuse neobservat.

Printr-o coincidență, în vreme ce redacta rezultatele, Baumeister a vizitat Universitatea din Pennsylvania, unde și-a prezentat descoperirile. Un profesor din public, Paul Rozin, i s-a adresat după conferință și i-a spus că lucra la un proiect asemănător, deși optase pentru o abordare diferită. Rozin era deja bine cunoscut pentru cercetările sale foarte originale privind o serie de teme neglijate, printre care gândirea magică și dezgustul.

Într-o serie memorabilă de experimente, a arătat că e nevoie de foarte puțin pentru a contamina un lucru bun. Când un gândac de bucătărie mort și sterilizat era muiat într-un pahar de suc de mere și scos de îndată, majoritatea oamenilor au refuzat să ia o înghițitură. (Cu o excepție notabilă: niște băiețași, care păreau incapabili de dezgust.) Majoritatea adulților au ajuns să refuze orice fel de suc de mere, chiar dacă era turnat dintr-un recipient nou într-un pahar curat. Cea mai ușoară atingere cu o gânganie scârboasă putea face subit ca orice aliment să pară necomestibil.

Dar presupuneți că un experimentator toarnă o delicioasă porție de ciocolată topită peste o farfurie plină de gândaci sterilizați. V-ar face dornici să vă înfruptați din acele gângănii? Vă puteți imagina un aliment atât de gustos încât simpla lui atingere a farfuriei să facă din gândaci un aliment comestibil? Nu, fiindcă nu există nicio delicatesă „antigândaci de bucătărie". Studiul efectuat de Rozin având ca temă dezgustul și contagiunea a confirmat un vechi proverb rusesc: „O linguriță de smoală poate să strice un butoi de miere, dar o linguriță de miere nu se cunoaște într-un butoi de smoală."[3]

Reflectând asupra acestei asimetrii, Rozin a sesizat că acest bias al negativității se aplica într-o mare diversitate de fenomene. În multe tradiții religioase un individ poate fi damnat după un singur păcat ori dacă a fost posedat de un demon preț de o clipă, dar trebuie să treacă decenii de fapte milostive și de evlavie pentru a deveni un sfânt. În sistemul hindus de caste, un brahman este contaminat dacă mănâncă ceva gătit de un ins dintr-o castă inferioară, dar un paria nu devine câtuși de puțin mai pur mâncând ceva gătit de un brahman.

Câteva ciudățenii lingvistice i-au surprins atât pe Baumeister, cât și pe Rozin. În general, psihologii descriu stările emoționale folosind perechi de termeni opuși: *fericit* sau *trist*, *relaxat* sau *încordat*, *calm sau furios, amical* sau *ostil*, *optimist* sau *pesimist*. Dar când Baumeister a trecut în revistă cercetările psihologice privind evenimentele bune și rele, a remarcat că lipsea ceva. Psihologii știau de multă vreme că oamenii pot fi traumatizați ani de-a rândul de un singur eveniment. Termenul care denumește acest fenomen este *traumă*, dar care este opusul său? Care cuvânt ar descrie o stare emoțională pozitivă care durează decenii ca reacție față de un singur eveniment?

Nu există niciun opus al *traumei*, deoarece niciun eveniment singular nu are un impact atât de durabil. Îți poți reaminti în mod conștient clipe fericite din trecut, dar amintirile care îți răsar în minte nepoftite – amintirile involuntare, după cum le numesc psihologii – tind să fie neplăcute. Momentele dezagreabile dau naștere unor sentimente inconștiente care nu dispar. Cincizeci de ani după al Doilea Război Mondial, când cercetătorii i-au comparat pe veteranii americani care luptaseră în Pacific cu cei care luptaseră în Europa, au constatat o clară diferență de preferințe gastronomice: veteranii din Pacific încă mai evitau mâncarea asiatică. O experiență sexuală nefericită poate să bântuie pe cineva toată viața, dar cea mai fericită partidă erotică va deveni doar o amintire începătoșată. O infidelitate poate să distrugă un mariaj, dar niciun act de devotament nu poate suda permanent un cuplu. O clipă de neglijență parentală poate duce la decenii de angoasă și de terapie, dar nimeni nu face la maturitate o fixație asupra acelei minunate zile petrecute la grădina zoologică.

Rozin a sesizat și alți termeni negativi singulari. De exemplu, nu există nici măcar un singur cuvânt având ca semnificație opusul termenului *ucigaș*. Când cercetătorii au testat această noțiune cerând oamenilor să numească unul, cei interogați nu au putut stabili un consens. Unii oameni nu se puteau gândi la niciun cuvânt; alții au sugerat cuvinte nu pe deplin adecvate, precum *mântuitor* (un termen mai larg, de regulă folosit pentru izbăvirea spirituală și alte genuri de eliberare) și *salvator* (care ne duce cu gândul la bărcile de pe puntea unei nave). Alți cercetători studiaseră anterior limbile din toată lumea și au descoperit o predispoziție negativistă în distribuția cuvintelor: există mai multe sinonime pentru un concept negativ, precum suferința, decât pentru opusul ei, plăcerea. Dar pentru *ucigaș* nu există

niciun termen contrar. Cercetătorii de la Penn au căutat și alte „substantive unice", fie bune, fie rele, și au găsit doar câteva, toate cu sens negativ.

Au găsit sinonime pentru *simpatie* (precum *compasiune* și *milă*), dar nici măcar un singur cuvânt care să aibă drept conotație empatia cu norocul cuiva. Exista un cuvânt pentru un eveniment negativ neașteptat, *accident*, și unul pentru probabilitatea de-a se întâmpla ceva rău, *risc*, dar cei mai mulți indivizi nu s-au putut gândi la niciun termen opus fiecăruia. (*Serendipitatea* este o posibilitate, dar se pare că majoritatea oamenilor nu auziseră despre acest termen.)* Cei mai mulți indivizi nu au putut nici să indice un antonim al termenului *dezgust*. Aceeași situație când cercetătorii au căutat versiuni ale acestor cuvinte în douăzeci de alte limbi, printre care se numără deopotrivă cele mai răspândite și cele mai rare, precum islandeza ori dialectul Ibo. Rezultatele au demonstrat o variantă extremă a predispoziției negativiste: câteodată răul este atât de copleșitor mai puternic, încât oamenii nici măcar nu au căutat să îl pună în contrast cu binele.[4]

După ce au terminat de comparat observațiile lor, Baumeister și Rozin și-au dat seama că independent recunoscuseră același principiu și au decis să își coordoneze publicarea articolelor scrise de ei în 2001. În prezent, amândouă se numără printre studiile cel mai frecvent citate în literatura din științele sociale. Au fost o sursă de inspirație pentru psihologi și o mare varietate de cercetători din alte domenii, pe care i-au stimulat să efectueze sute de studii ale înclinației spre negativitate, pe care au descoperit-o în sfere noi, analizându-i efectele și testând contramăsurile prin care poate fi combătută. Prin această carte dorim să începem popularizarea acestui volum tot mai amplu de cercetări, care ne-au aprofundat înțelegerea efectului negativității, confirmând, totodată, articolele inițiale.

Articolul lui Rozin, avându-l drept coautor pe Edward Royzman, colegul său de la Penn, se intitula „Biasul negativității, predominanța negativității și contagiunea". Autorii ajung la concluzia că „evenimentele negative sunt mai proeminente, mai puternice, mai dominante în combinații și în general

* Prin „serendipitate", un termen livresc, puțin uzitat în vorbirea curentă, se înțelege „descoperirea accidentală a unor lucruri importante și surprinzătoare, atunci când căutarea are o altă țintă". Cuvântul *serendipity* a fost votat de o companie de traduceri britanică drept unul dintre cele zece cuvinte din limba engleză care sunt cel mai greu de tradus. Datorită utilității sale, cuvântul a fost importat în multe limbi, ajungând și în limba română ca „serendipitate", din care derivă și mai bizarul adjectiv „serendipitos".

mai eficiente decât evenimentele pozitive".[5] Articolul lui Baumeister era intitulat simplu „Răul este mai tare decât binele". A fost redactat împreună cu două colege de la Case Western, Ellen Bratslavsky și Kathleen Vohs, și cu Catrin Finkenauer de la Universitatea Liberă din Amsterdam. După prezentarea dovezilor, ei ajung la următoarea concluzie: „Puterea mai mare a evenimentelor rele față de cele bune se găsește în întâmplări cotidiene, în evenimente majore ale vieții (de exemplu, traumele), în rezultatele relațiilor cu persoane apropiate, în modele de rețele sociale, interacțiuni personale și procese de învățare".[6]

Baumeister și coautoarele sale au remarcat că însăși profesia lor fusese timp de un secol înclinată să studieze cu precădere puterea răului. Revistele și manualele de psihologie au dedicat mai bine de jumătate din spațiul editorial analizei problemelor cu care se confruntă oamenii în comparație cu identificarea surselor fericirii și stării lor de bine. De ce? „O ipoteză ar putea fi că psihologii sunt niște mizantropi pesimiști ori niște sadici care storc o satisfacție perversă din studiul dedicat suferințelor și eșecurilor omenești". Dar pentru echipa lui Baumeister o explicație mai bună era presiunea exercitată asupra cercetătorilor din această știință tânără de a furniza rezultate semnificative din punct de vedere statistic: „Pentru a face ca adevărul să strălucească din penumbra fluctuațiilor eronate, era necesar ca ei să studieze efectele cele mai tari cu putință și să înregistreze măsurarea lor. Dacă răul este mai tare decât binele, atunci era inevitabil ca primii psihologi să graviteze în direcția cercetării laturii negative și tulburi a vieții omenești."

Cercetătorii urmaseră versiunea lor a principiului Anna Karenina, numit astfel după celebra observație a lui Tolstoi că toate familiile fericite se aseamănă, pe când fiecare familie nefericită este nefericită în felul său. Erau mult mai ușor de distins și de măsurat problemele oamenilor nefericiți, așa că psihologii au început cu ei. Cercetările au fost mai departe denaturate când au ajuns la cunoștința publicului, deoarece informațiile erau filtrate de jurnaliștii însetați de știrile cu impactul cel mai imediat – adică, bineînțeles, de cele rele. În consecință, au scris o mulțime de articole despre traume, psihoze și depresii, dar infim de puține despre flexibilitatea mintală și capacitatea oamenilor de a fi fericiți.

Sindromul de stres posttraumatic a devenit o afecțiune știută de toată lumea, dar nu și conceptul de evoluție posttraumatică, fenomen care este în realitate mult mai răspândit. Majoritatea oamenilor care au suferit o traumă

au, în cele din urmă, sentimentul că experiența i-a întărit, că i-a făcut mai înțelepți, mai maturi, mai toleranți și mai înțelegători sau, în altă privință, o persoană mai bună. Influentul psiholog Martin Seligman a deplâns adeseori faptul că sindromului de stres posttraumatic i s-a acordat o atenție excesivă în comparație cu evoluția posttraumatică, ceea ce îi determină pe oameni să se aștepte în mod eronat că evenimentele negative vor avea îndeosebi efecte dăunătoare. După ce au fost afectați de un eveniment înfricoșător, cel puțin 80% dintre oameni nu suferă de sindromul stresului posttraumatic. Chiar dacă un singur eveniment negativ este mai tare decât unul favorabil, de-a lungul timpului oamenii reacționează în atât de numeroase modalități constructive încât, de regulă, devin mai capabili decât oricând să înfrunte provocările vieții. Până la urmă, răul ne poate face mai puternici.[7]

Psihologii și jurnaliștii au fost atât de ocupați să accentueze negativul încât le-a scăpat adevărul mai general privind rezistența umană. Abia după ce au recunoscut înclinația spre negativitate din propriul domeniu psihologii au început să echilibreze lucrurile studiind modalități de a fi încurajate tăria de caracter, progresul și starea de bine în loc să caute soluții de alinare a nefericirii. În acest scop, au început să privească mai îndeaproape puterea răului, ceea ce au făcut și cercetătorii din alte discipline. Științele cognitive au descoperit noi modalități de contracarare a efectelor sale prin tratamentul anxietății și al altor tulburări psihice, folosind această putere pentru promovarea învățării mai rapide. Economiștii au început să observe cum s-ar putea îmbunătăți productivitatea angajaților. Sociologii care studiau religia au remarcat că puterea răului este o sursă de inspirație pentru comportamentul virtuos și au înțeles de ce iadul este o credință atât de comună, care s-a răspândit rapid. Doctrina creștină a păcatului originar – conform căreia omenirea este condamnată la suferință perpetuă din cauza păcatului comis de Adam și Eva – poate să pară nemiloasă, așa cum pare nedrept faptul că eroul din tragediile antice grecești este sortit să piară din pricina unei singure greșeli. Dar se întâmplă că aceste credințe concordă cu o componentă elementară a psihologiei și evoluției umane.

Ca să poată supraviețui, viața trebuie să iasă învingătoare în fiecare zi. Moartea nu trebuie să învingă decât o singură dată. O mică eroare sau un calcul greșit pot să distrugă toate succesele. Predispoziția negativității

are valoare *adaptativă*, un termen folosit de biologi pentru o trăsătură care mărește șansele de supraviețuire ale unui individ sau ale unui grup. În savanele noastre ancestrale, au supraviețuit vânătorii-culegători care au fost mai atenți să evite afinele otrăvitoare decât să le savureze pe cele delicioase. Au fost mai vigilenți față de leii prădători decât atrași de gustoasele gazele. Recunoașterea cordialității unui prieten nu este, de obicei, o chestiune de viață sau moarte, dar ignorarea animozității unui dușman putea fi fatală. La nivel grupal, supraviețuirea se bizuie pe ceea ce biologii numesc principiul lanțului (pornind de la clișeul că tăria unui lanț nu depășește rezistența verigii celei mai slabe): siguranța clanului nu putea fi asigurată de un singur individ capabil, dar toți membrii săi puteau fi otrăviți dacă o bucătăreasă neglijentă gătea tuberculii fără să elimine toxinele. Un singur trădător putea să îi dea pe toți pe mâna unui clan ostil.

O singură greșeală te poate ucide și astăzi. Un dușman încă îți poate face viața mizerabilă. O pierdere poate să anihileze multe câștiguri anterioare. O atenție sporită față de pericole are încă sens evolutiv. Dar simțul nostru fin acordat al răului ne poate slăbi și ceea ce a fost util pentru vânători-culegători nu ne avantajează întotdeauna. Nevoia imperioasă de a depozita în organism calorii care îngrașă era utilă când foametea se abătea periodic asupra savanei, dar poate să ducă la obezitate și la o sănătate precară când negustorii de junk-food te asaltează cu tentații cât e ziua de lungă. În prezent, răul are negustorii lui, care folosesc mass-media tot atât de abil pe cât o fac și comercianții de junk-food.

Iată de ce lumea modernă pare atât de periculoasă. Terorismul este o creație a epocii mediatice. Uciderea la întâmplare a câtorva civili nevinovați era absurdă din punct de vedere strategic până la sfârșitul secolului al XIX-lea. Abia atunci, pe măsură ce telegraful și presa ieftină au început să răspândească rapid știrile, teroriștii au descoperit forța unui singur act înfiorător. Goana după frică s-a accelerat odată cu știrile transmise la radio și a supraturat motoarele de când canalele de televiziune prin cablu, website-urile și mediile de socializare au început să concureze pentru audiență 24/7. Aceste surse de informații apelează la emoțiile primare, mediatizând pericolele cu care ne amenință natura, tehnologia, străinii și adversarii politici. Alegerea lui Donald Trump a fost o mană cerească pentru ratinguri, fiindcă a scos la iveală ce era mai rău în ambele tabere, astfel încât rareori trece o săptămână fără un nou avertisment că întreaga civilizație occidentală este sortită pieirii.[8]

Cât e ziua de lungă, puterea răului ne guvernează starea de spirit și ne călăuzește deciziile. Produce știri și modelează discursul public în așa fel încât să fie exploatat de jurnaliști, politicieni, experți în marketing, bloggeri, agenții de publicitate în social media, troli de pe Internet și de oricine caută să ne capteze atenția pe monitoarele noastre. Conform standardelor istorice, ultimul sfert de secol a fost extraordinar de pașnic, dar oamenii au fost martorii mai multor bătălii și măceluri decât oricând. Rata infracționalității violente din America a scăzut spectaculos,[9] dar majoritatea oamenilor cred că a crescut fiindcă o văd atât de frecvent în media.[10] Dieta constantă de știri proaste le induce oamenilor un sentiment de neputință. Încep să dea proporții catastrofice propriilor îngrijorări și privesc cu disperare starea prezentă a lumii.[11]

În timp ce speranța de viață crește, ne folosim timpul liber dând clic pe titluri precum „De ce regimul tău alimentar te ucide". Indiferent cât de fericită este viața ta de familie, ești asaltat de liste care enumeră cele șapte semne că partenerul de viață te înșală și cele cinci sfaturi din care afli cum să previi răpirea copilului tău. Oricât de virtuoasă ar fi viața pe care o duci, pescuitorii de clicuri vor găsi o modalitate să te sperie. Nu ești în siguranță nici măcar pe tărâmul videoclipurilor cu niște animale adorabile, nu când un algoritm te îndreaptă spre niște articole destinate celor care dețin animale de companie, cu titluri precum „Te-ar mânca oare câinele tău dacă mori? Iată faptele".

Până când învățăm să depășim impactul disproporționat al răului, acesta ne deformează emoțiile și viziunea despre lume. I-a făcut pe cei mai norocoși oameni din lume să se simtă urmăriți de un blestem. Mii de ani, soarta normală a oamenilor a fost o viață scurtă de trudă istovitoare într-o gospodărie țărănească. În 1950, cei mai mulți oameni din lume subzistau cu mai puțin de 1 dolar pe zi[12] și nu știau să citească,[13] dar în prezent ratele sărăciei extreme și ale analfabetismului în rândurile tinerilor se situează sub 10% și continuă să scadă.[14] Suntem mai bogați, mai sănătoși, mai liberi și mai în siguranță decât ar fi sperat vreodată să fie strămoșii noștri și totuși nu ne bucurăm de binefacerile noastre. Preferăm să-i băgăm în seamă – și să îi votăm – pe cei care ne spun că lumea se îndreaptă spre iad. În loc să profităm de oportunități și să ne lărgim orizontul, ne înfierbântă nedreptățile și ne îngrozesc dezastrele – și de prea multe ori reacțiile noastre doar înrăutățesc lucrurile.

Predispoziția negativistă ne face pe toți să acordăm o atenție specială amenințărilor externe și, din acest motiv, exagerăm pericolele, dar, pe de altă parte, suntem nu mai puțin predispuși la un alt gen de privire părtinitoare când privim înlăuntrul nostru. De regulă, ne exagerăm virtuțile, iar capacitatea noastră de autoiluzionare poate fi stupefiantă. Când deținuților condamnați pentru atac armat, jaf, fraudă și alte infracțiuni li s-a cerut să se compare cu restul populației, s-au evaluat pe ei înșiși ca fiind mai morali și mai cinstiți, dar și mai miloși sau cu un plus de autocontrol față de majoritatea cetățenilor. A fost o singură calitate în privința căreia nu eclipsau restul societății. Când a venit vorba despre respectarea legii, acești infractori condamnați s-au autoevaluat ca fiind numai de nivel mediu.[15]

Toți suntem predispuși să ne supraestimăm abilitățile și capacitatea de a fi stăpâni pe propriul destin. Oamenii au un fals sentiment de siguranță pe autostradă fiindcă se consideră șoferi peste medie și se așteaptă ca priceperea lor la volan să îi protejeze, chiar dacă multe accidente sunt provocate de factori pe care nu-i pot controla. La fel, când sunt întrebați de cât timp au nevoie pentru finalizarea unui proiect, în mod tipic oamenii subestimează durata necesară fiindcă au prea mare încredere în ei și nu admit posibilitatea întârzierilor cauzate de factori necontrolabili. Acest „bias optimist" îi determină pe oameni să subestimeze riscul unor tipuri de evenimente negative din propriile vieți. Sunt pe deplin conștienți că se poate întâmpla ceva rău – de fapt, uneori au așteptări nerealist de mari că așa va fi –, dar își spun lor înșile că li se poate întâmpla doar altora, nu și lor.

Iar și iar, această combinație toxică de frică și încredere exagerată în forțele proprii conduce la dezastru. Politologii s-au folosit de ea ca să înțeleagă unele dintre cele mai uimitoare greșeli din istoria modernă, începând cu carnagiul din Primul Război Mondial. De ce era Germania atât de ahtiată de un război care s-a dovedit atât de futil? Înainte de război, Germania era prima putere economică și militară din Europa, atât de puternică încât vecinii săi ar fi fost de-a dreptul nesăbuiți să atace. Totuși, liderii germani erau obsedați de orice semn de ostilitate din partea celorlalte națiuni. În 1912, cancelarul german se întreba dacă merita să planteze copaci pe domeniul său, deoarece presupunea că „oricum rușii vor fi aici peste câțiva ani". În vreme ce istoricii s-au străduit în van să găsească motive raționale ale acestor idei paranoice, cea mai bună explicație se

găsește în literatura psihologică, dacă le dăm crezare politologilor Dominic Johnson și Dominic Tierney (nicio legătură de rudenie).

Recent s-au inspirat din lucrările publicate de Baumeister și Rozin ca să explice temerile care i-au împins pe liderii germani să intre în Primul Război Mondial și care le-au dat ghes și americanilor să invadeze Irakul în 2003. Aidoma germanilor, americanii au supraestimat pericolul pe care îl reprezenta inamicul lor, crezând greșit că Saddam Hussein poseda arme de distrugere în masă. Și, la fel ca germanii, care se așteptau să repurteze o victorie rapidă, americanii au suferit din pricina înclinației lor de a judeca supraoptimist când au estimat capacitatea lor de a-l înlocui pe Saddam cu o guvernare democratică stabilă, așa că, mânați de zelul lor de-a elimina un pericol imaginar, au creat unul real, generând haosul care le-a oferit organizației ISIS și altor grupări jihadiste șansa de a crește viguros.[16]

Aceste războaie exemplifică ceea ce noi numim Criza Crizei: seria nesfârșită de pericole supraestimate, care conduc la acțiuni în urma cărora toți au de pierdut. Statele Unite sunt cea mai mare putere militară din istorie, dar politicienii vor ca noi să credem că națiunea este mortal amenințată de Iran și de Coreea de Nord. Cu cât străzile sunt mai sigure, cu atât se întețesc eforturile din mass-media de a găsi noi pericole, precum imaginarele valuri de violențe comise de imigranții ilegali (deși, în comparație cu autohtonii, este mai puțin probabil ca aceștia să comită infracțiuni)[17] ori presupus teribilul „pericol al străinilor" răpitori de copii folosiți ca atentatori sinucigași (un risc mult mai redus decât șansa de a fi lovit de fulger).[18] Dacă știrile de astăzi sunt serbede, există întotdeauna apocalipse viitoare de care să ne temem – un virus care extermină omenirea, stăpânirea lumii de roboți, un colaps global al mediului. Previziunile apocaliptice au devenit atât de comune, încât în momentul în care un eșantion de preadolescenți din America au fost întrebați cum va arăta planeta când ei vor crește mari, unul din trei copii și-a exprimat teama că Pământul nu va mai exista.[19]

Termenul precis pentru adulții care îi sperie pe copii este acela de *promotori ai disponibilității.** Sunt jurnaliști, activiști, universitari, avocați și politicieni care exploatează tendința umană de a evalua un pericol în funcție

* În original, *availability entrepreneurs*; în psihologie, termenul *availability* este legat de memorie și se referă la acele amintiri „disponibile", în sensul că se reactualizează ușor și cu precădere deoarece sunt proaspete și frecvent reîntărite.

de numărul exemplelor care sunt cu ușurință disponibile în mintea fiecăruia. Numărul oamenilor uciși în toată lumea de al-Qaeda, de ISIS și de aliații lor în ultimele două decenii este mai mic decât numărul americanilor care au murit alunecând în baie,[20] dar noi vedem de nenumărate ori pe ecran doar victimele terorismului. Rezultatul este procesul autoreproductiv pe care Timur Kuran și Cass Sunstein l-au numit o cascadă a disponibilității[21]: relatarea în programele de știri a pericolului generează frica în rândurile publicului, motiv pentru care 40% dintre americani se tem că ei ori un membru al familiei vor muri în urma unui atac terorist.[22] În acest timp, deoarece presa tabloidă nu prezintă numărul celor care le-au căzut victimă, căzile de baie nu îngrozesc pe nimeni și milioane de americani pășesc în ele și apoi revin pe pardoseala din baie fără a se teme pentru viața lor.

Vrem să contracarăm cascadele de spaimă care generează angoase personale inutile și politici publice distructive. Sperăm să inițiem un gen diferit de cascadă. Ne așteptăm fără nicio rezervă ca Pământul să își continue existența când vor crește copiii noștri și ne-ar bucura dacă ei și părinții lor ne împărtășesc optimismul. Viața nu mai este „primejdioasă, animalică și scurtă", așa cum descria Thomas Hobbes starea deplorabilă a primilor oameni,[23] dar psihologii au descoperit că până și indivizii cei mai înstăriți și longevivi încă văd situația lor în acest fel. Când cercetătorii au întrebat adulți din Statele Unite, Canada și India dacă viața este lungă sau scurtă și dacă este ușoară sau grea, nord-americanii nu s-au arătat mai optimiști decât indienii cu toate avantajele lor statistice în ceea ce privește speranța de viață și veniturile. Abia unul din opt nord-americani considera că viața este deopotrivă lungă și ușoară, în vreme ce majoritatea considerau că viața este deopotrivă scurtă și grea. Deloc surprinzător, optimiștii erau semnificativ mai fericiți decât pesimiștii, având, de asemenea, și spirit civic – era mai probabil ca ei să voteze, să facă donații caritabile și voluntariat în sânul comunității lor.[24]

Cum facem să crească numărul optimiștilor? Cu siguranță, nu ne așteptăm să eliminăm efectul negativității, dar sperăm să vă arătăm cum să nu vă lăsați dominați de el. În primul rând, vom explora puterea lui – cu cât este răul mai puternic decât binele, cum operează în creier, cum vă

deformează modul de a percepe oamenii și riscurile și cum puteți minimiza aceste deformări. La mijlocul cărții vom discuta modul în care se poate folosi puterea răului pentru realizarea unor scopuri pozitive și cum să abordăm provocările specifice ale efectului negativității în afaceri și în mediul online. Apoi vom analiza puterile umane înnăscute și strategiile conștiente care pot fi îndreptate împotriva bombardamentului modern cu care ne asaltează răul.

Oamenii sunt unici printre animale prin capacitatea lor de a controla – sau cel puțin de a recunoaște – predispoziția negativistă. Alte creaturi au aversiuni înnăscute față de pericole, precum și mecanisme care le conferă putința de-a învăța, uneori foarte rapid, să simtă repulsie față de unele lucruri, dar oamenii posedă capacitatea unică de a-și învinge aversiunea. Deseori ajungem să îndrăgim activități care inițial ne înfricoșau, cum ar fi palpitațiile unui film de groază ori emoțiile unei curse de *montaigne russe*. La început ne face silă gustul de cafea, de usturoi sau de ardei iute, dar mai târziu ajungem să ne placă. Frica de-a cădea în gol este înnăscută – la copii se manifestă înainte de-a începe să vorbească –, dar unii oameni fac pasiune pentru parașutism sau *bungee jumping*.[25]

Ne putem lărgi perspectiva ca să vedem că există mult mai numeroase motive de bucurie decât de jale în viața noastră și în lume, folosind cunoașterea acestui fapt ca să îmbunătățim lucrurile. Putem propăși în pofida puterii răului, dar trebuie să învățăm cum să o facem, începând cu cea mai elementară strategie: cunoaște-ți inamicul.

Capitolul 1

Cât de rău este răul?

Mobilizarea minții raționale

La începutul carierei sale, cu mult înainte de-a fi publicat ceva despre efectul negativității, Baumeister a efectuat ceea ce cu îngăduință se poate numi un studiu-pilot. Eșantionul studiului era el însuși. Avea o relație cu o femeie splendidă, fermecătoare și plină de afecțiune – cel mai adesea. Dar uneori avea crize de furie după care el rămânea deprimat și derutat. Nu-i auzise nicicând pe părinții lui ridicând vocea unul la celălalt și nu mai avusese de-a face cu o persoană atât de volatilă. Ea se putea enerva din pricina unor greșeli care lui i se păreau mărunte, cum ar fi dacă stropea gresia din baie când făcea duș ori dacă uita să scoată din priză fierul de călcat după ce își netezea cămășile. Odată, s-a enervat atât de rău încât a spart o farfurie, izbind-o de peretele bucătăriei. El știa că are defecte și era conștient că întreținerea unei relații solicita unele eforturi, dar aceste conflicte erau greu de suportat.

Totuși, după ceartă, ea avea remușcări sincere. Își cerea scuze, recunoscându-și vina și explicându-i calm de ce a supărat-o și cum se va comporta diferit data viitoare. Îndoielile i se risipeau în timp ce-o asculta vorbind, văzând cum inteligența și farmecul ei strălucesc din nou. Își amintea de începuturile relației lor, de acele clipe emoționante în care descoperea

un suflet pereche, și știa că încă o iubește. Se împăcau pătimaș, făcându-și unul celuilalt promisiunea că se vor strădui mai mult. Ea urma să-și tempereze crizele de furie, iar el avea să fie un partener mai atent. Reveneau vremurile bune, dar nu peste mult timp situația se tensiona din nou. Când el reacționa așa cum îi sugerase ea că ar trebui să facă pentru a-i veni în ajutor, ea îl acuza că recurge la vicleșuguri și rămânea furioasă pe el, iar el era hotărât să pună capăt relației. Dar a doua zi de dimineață începea să spere din nou.

Putea să vadă că răul și binele nu sunt neapărat în opoziție. Pot exista cot la cot, în domenii separate. Știa că un om îndrăgostit trebuia să își urmeze inima, dar care inimă și în care zile? În zilele negre voia cu disperare să fie liber, dar nu voia nici să fie singur. Crescuse într-o familie în care dragostea părea să fie mai degrabă o obligație decât o bucurie, așa că flacăra iubirii fusese pentru el o descoperire care îi schimbase lumea. Era atât de nesăbuit încât să dea cu piciorul unei relații care îi dăruise explozii de fericire atât de intensă? Dacă învățase ceva la cursurile de psihologie, era faptul că mintea omenească poate fi cu mare ușurință cotropită de emoții. Nu avea încredere în sentimentele lui când acestea oscilau atât de violent între extaz și disperare. Dorea un mod de a reintroduce în discuție mintea lui rațională.

Toți cunoaștem acest sentiment. Încerci să evaluezi ceva – o iubire, un job, o prietenie, un proiect – și vezi atât plusurile, cât și minusurile. Vrei să continui și să îți respecți angajamentul, dar când ajunge perseverența să te coste prea mult? Poate că intuiția ta viscerală îți spune să te retragi, dar întrucât în zona viscerală răul se arată mai puternic decât binele, intuiția ta nu este neapărat demnă de încredere. Într-un moment fierbinte sau dificil, răul va părea mai mare. Ca să pui corect în balanță răul contra binelui trebuie să îți folosești mintea rațională – Sistemul 2, după cum numește psihologul Daniel Kahneman partea logică și mai lentă a creierului. Pe termen scurt, se cere un mai mare efort mintal decât să mizezi pe pornirile tale viscerale – Sistemul 1 de care vorbește Kahneman, partea instinctuală și emoțională a creierului, rapid luată în stăpânire de puterea răului –, dar pe termen lung te poate ajuta să economisești energie și te scutește de chinuri sufletești.

În impasul lui erotic, tânărul Baumeister a apelat la strategia clasică a cercetătorului derutat din domeniul științelor sociale: s-a apucat să strângă date. A conceput o rudimentară măsură binară. În fiecare seară, privea retrospectiv ziua scursă, întrebându-se dacă se bucura de continuarea relației și nota într-un carnețel un da ori un nu. A stabilit, de asemenea, două limite. Dacă rezulta că zilele rele erau mai numeroase decât cele bune, și-a spus în gând, va avea un motiv clar să se despartă. Dacă înregistra cel puțin patru zile bune pentru fiecare zi rea, va fi un motiv să rămână cu iubita lui. O valoare intermediară va fi, ei bine, ceva intermediar. Era conștient că acești parametri erau arbitrari, însă dorea cu disperare un fel sau altul de claritate.

După mai multe luni de consemnări în agendă, putea să vadă că proporția rămânea destul de stabilă – și tot nu ajungea la o viziune clară. Aveau două zile bune pentru fiecare zi rea, un raport undeva la jumătate între cele două limite fixate de el. Ce să facă? Putea să vadă că zilele bune erau mai numeroase decât cele rele într-o marjă considerabilă, dar se simțea mai nefericit decât oricând în zilele negre. A decis să se despartă de ea, decizia lui bazându-se mai degrabă pe intuiția lui viscerală decât pe date, dar, în cele din urmă, alți oameni de știință i-au oferit un temei pentru hotărârea lui – și, de asemenea, pentru metoda lui de cercetare.

Odată cu acele însemnări zilnice din agenda lui, a nimerit din întâmplare peste un concept care ulterior va fi numit *rata pozitivității*, adică numărul de evenimente pozitive pentru fiecare eveniment negativ. Acest raport simplu nu poate să măsoare întreaga complexitate a vieții sau a iubirii, dar este un instrument prețios de înțelegere a efectului negativității. Le dă cercetătorilor posibilitatea de a-i măsura și evalua impactul. Terapeuților și consilierilor le oferă o modalitate de diagnosticare a problemelor și de evaluare a progreselor realizate de pacienți.

Cel mai important este faptul că ne oferă tuturor un mod de abordare a puterii răului: trebuie să utilizăm partea rațională a creierului ca să înțelegem și să învingem spaimele și angoasele debilitante care scurtează vieți, pervertesc decizii și ruinează relații. Ca să înțelegeți cât de bine o duce o persoană, un cuplu ori un grup și ca să învingeți predispoziția negativității, aveți nevoie de o metodă de a pune în balanță binele și răul pentru a determina puterea lor relativă. Trebuie să vă puneți întrebarea: cât de rău este răul?

Să numărăm căile de urmat

Unul dintre primii cercetători ai ratei pozitivității este Robert Schwartz, specialist în psihologie clinică; el a vrut să știe cât de consistent era ajutorul pe care el și colegii săi psihoterapeuți îl puteau oferi pacienților. Dorea o măsurare a progresului pacienților mai precisă decât o constatare vagă, de felul „după tratament, clientul a fost mai puțin deprimat". Timp de mai multe decenii, începând din anii 1980, el a comparat numărul stărilor emoționale pozitive și negative declarate de indivizii care făceau psihoterapie. A constatat că oamenii cu depresie severă tindeau să aibă de două ori mai multe sentimente negative decât stări pozitive și că acest raport putea fi ameliorat prin terapie verbală și cu ajutorul unor medicamente antidepresive.

La cealaltă extremă se găseau indivizii cu sentimente pozitive în 90% dintre situații, care păreau periculos de nerealiști și predispuși la egoism, manii și negare. Viața nu este fără încetare fericită și persoana sănătoasă reacționează cumva față de rău – dar nu în mod exagerat. Concluzia lui Schwartz a fost că oamenii care înregistrau numere egale de stări emoționale pozitive și negative aveau tendința să fie „întrucâtva disfuncționali", pe când cei „normali sub aspect funcțional" consemnau în medie cam două stări pozitive și jumătate pentru fiecare dispoziție negativă. Pacienții care au reușit să atingă „funcționalitatea optimă" înregistrau în medie patru sentimente pozitive pentru fiecare stare de spirit negativă.[1] Toate acestea pot să sune destul de teoretic, dar posibilitatea ca terapeuții să măsoare sentimentele cu mai mare acuratețe a fost un pas important în tratamentul unor tulburări precum depresia.

Foarte puțin poetic, alți cercetători au numărat modalitățile în care oamenii se iubesc – sau nu. O metodă simplă a constat în a număra de câte ori partenerii dintr-un cuplu aveau relații sexuale și de câte ori se certau. În sine, niciun număr nu este relevant: unele cupluri fericite aveau parte de puține certuri și de rare raporturi sexuale, iar altele înregistrau o mulțime de certuri și sex din belșug. Însă raportul dintre sex și certuri s-a dovedit a fi un predictor demn de încredere al perspectivelor unui mariaj.[2]

O metodă mai ambițioasă constă în codificarea numerică a modului în care se înțeleg partenerii. În 1971, psihologul Harris Friedman a efectuat un prim studiu, numărând comentariile pozitive și negative pe care și le adresau soții și soțiile lor în timp ce jucau un joc stresant, care le cerea să coopereze. A constatat că raportul dintre comentariile pozitive și cele negative din timpul jocului era corelat cu gradul de satisfacție al membrilor cuplului față de mariajul lor.[3] În alte studii, psihologul John Gottman a descoperit că partenerii dintr-o relație agitată aveau un număr egal de interacțiuni bune și rele, pe când cei destinați unei fericiri pe termen lung aveau de cinci ori mai multe interacțiuni bune față de cele rele.[4]

Acest „raport Guttman" de 5 la 1 s-a dovedit un standard util de estimare a unor tipuri diferite de relații. Unele cupluri fericite manifestă puțină afecțiune, dar pot prospera fiindcă partenerii se ceartă numai rareori; alte cupluri fericite se ceartă mai des, dar compensează conflictele prin multă căldură și afecțiune. Informal, unii cercetători se referă la acest raport numindu-l regula „cinci futaiuri pentru fiecare ceartă". Este o suprasimplificare – există numeroase forme de afecțiune în afară de sex –, dar este un mod rapid de a estima chestiunea fundamentală: cântărește binele semnificativ mai mult decât răul? Raportul Gottman este o țintă prețioasă pentru cupluri, deși nu înseamnă că răul este de cinci ori mai tare decât binele. Psihoterapeuții de cupluri recomandă raportul 5 la 1 fiindcă se situează mult dincolo de punctul de rupere a relației.

Inițiatorii economiei comportamentale au studiat rapoartele pozitivității folosind o măsură convenabil de simplă: dolarii. În experimente efectuate acum jumătate de secol, cercetătorii au remarcat rapid că, îmboldiți de setea lor de îmbogățire, oamenii fac uneori pariuri irațională – o descoperire care nu le spunea nimic nou administratorilor de cazinouri. Dar experimentele au arătat că oamenii erau și mai irațională când riscau să piardă niște bani. Ulterior, acest fenomen a primit un nume, *aversiune față de risc*, după cercetările efectuate de Daniel Kahneman și Amos Tversky. Ei au constatat că majoritatea oamenilor nu sunt dispuși să parieze pe o aruncare cu banul, cu șanse egale de câștig sau pierdere. Nu riscă să piardă 20 de dolari pe o singură aruncare cu banul decât dacă li se oferă șansa de a câștiga dublul acelei sume, adică 40 de dolari. De ce nu? „Pierderile par mai mari decât câștigurile", a fost concluzia la care au ajuns Kahneman și Tversky.[5]

Dar există și un alt motiv al prudenței acelor pariori, după cum au observat recent alți cercetători. Nu se rezumă totul la faptul că oamenii detestă să piardă bani. Ei nu cred realmente că o aruncare a banului este un pariu cu șanse 50-50. Au intuiția viscerală că dacă aleg „cap", atunci cel mai probabil va cădea „pajura". Sună aiurea – este, cu siguranță, ceva irațional –, dar se întâmplă frecvent din cauza modului în care oamenii își reprezintă viitorul.

Dacă, să zicem, primesc prognoze meteorologice identice pentru Londra și Madrid, conform cărora în fiecare oraș sunt 10% șanse de ploaie, în mod tipic vor gândi că este mai probabil să plouă la Londra. Din punct de vedere matematic este absurd, dar ploaia pare mai probabilă la Londra fiindcă îți reprezinți mai ușor o vreme umedă în Anglia decât în Spania.[6] Cu cât un scenariu este mai familiar – cu cât am văzut ori ne-am imaginat mai multe imagini ale sale –, cu atât pare mai plauzibil.[7] Această iluzie poate să altereze judecățile privind șansele aruncării cu banul. Experimentele care urmăresc mișcările oculare ale pariorilor arată că aceștia acordă o mai mare atenție unei posibile pierderi decât unui câștig. Întrucât au petrecut mai mult timp gândindu-se la o pierdere, încep să creadă că este mai probabil să piardă și, în consecință, vor refuza un pariu cu șanse egale. Vor pretinde șanse de cel puțin 2 la 1 și câteodată și mai mari, în funcție de mărimea sumei puse în joc și de alți factori.[8] Economistul Richard Thaler a descoperit raporturi mult mai mari făcând să crească mizele emoționale.[9]

Regula lui Patru

Am văzut că este nevoie de o valoare situată între două și cinci lucruri bune ca să se compenseze un lucru rău. Nu este surprinzător faptul că rezultatele situate în partea inferioară a acestei marje vin din studiile legate de bani, deoarece în acele situații creierului îi este mai ușor să învingă predispoziția negativității, concentrându-se asupra unor numere și nu asupra unor sentimente. În măsura în care pierderea de bani te face să suferi, îți spui că o pierdere de 100 de dolari este pe deplin compensată de un câștig de 100 de dolari. De regulă, jucătorii din cazinouri se

antrenează să joace ținând cont de șansele matematice mai degrabă decât de instinctele lor viscerale. Nu oricine poate să facă acest lucru, dar în experimentele cu bani este neîndoielnic faptul că unii oameni sunt capabili să cântărească deopotrivă câștigurile și pierderile destul de rațional, astfel încât raportul mediu este cam de 2 la 1.

Totuși, când nu este vorba de bani, comparațiile precise sunt mult mai greu de făcut și majoritatea evenimentelor bune sau rele din viețile noastre nu provoacă asemenea reacții raționale. După cum spuneam, raportul tinde să fie mai mare decât 2 la 1 în cazul oamenilor cu gânduri depresive sau care au un conflict cu soții ori cu soțiile lor. Cercetările care au urmărit stările de spirit ale angajaților de-a lungul unei zile de lucru arată că impactul emoțional al unei supărări este între de două și cinci ori mai puternic decât efectul unui eveniment pozitiv.[10] Emoțiile ne fac mai puțin raționali și, în consecință, sunt mai ușor influențabile de puterea răului.

Una dintre măsurătorile cel mai des citate ale bunăstării emoționale a fost creată de psihologul Barbara Fredrickson. După ce le-a dat studenților de la Universitatea din Michigan teste de diagnostic, i-a clasificat în două categorii: înfloritori și ofiliți. Studenții înfloritori erau puternic motivați să atingă un scop clar definit, se simțeau stăpâni pe viața lor, se acceptau așa cum erau și se împăcau bine cu ceilalți, după cum indicau rezultatele lor după ce au fost testați. Studenții ofiliți aveau mai multe dificultăți personale și nu se simțeau atât de bine integrați în comunitate.

În luna următoare, ambele grupuri de studenți și-au notat zilnic momentele lor bune și pe cele rele. În fiecare seară se conectau la un website și notau cât de puternic trăiseră diferite emoții în timpul zilei, dacă avuseseră vreunele. Lista includea emoții pozitive (precum veselie, admirație, bucurie, compasiune, mulțumire, recunoștință și iubire) și negative (precum furie, dispreț, tristețe, jenă, vină și frică). Când Fredrickson a însumat toate rapoartele zilnice, a constatat că studenții ofiliți aveau mai multe emoții pozitive decât negative, dar raportul general era de numai 2 la 1. În cazul studenților înfloritori, raportul general de pozitivitate era puțin mai mare de 3 la 1.

Descoperirea a atras atenția fiindcă a evidențiat beneficiile mai largi ale psihologiei pozitive. Fredrickson și alți cercetători făcuseră anterior o serie de experimente de laborator, demonstrând că dacă oamenii

primesc stimuli pozitivi rezolvă mai bine sarcinile creative. Literalmente văd lucrurile într-o perspectivă mai largă. Privirea le străbate un câmp vizual mai vast în loc să se focalizeze pe ceea ce au drept în față, așa cum se întâmplă când primesc stimuli negativi. Fredrickson a elaborat ceea ce ea numește teoria „lărgește și construiește": emoțiile pozitive vă lărgesc perspectiva și vă dau posibilitatea să vă formați abilități care vă ajută să înfloriți pe plan atât personal, cât și profesional.[11] Teoria a devenit una dintre cele mai influente idei în psihologia pozitivă, iar studiul cu jurnalele zilnice ale studenților a oferit o confirmare în lumea reală, precum și o metodă cu care se poate estima starea de bine a unui individ.[12]

Cercetătorii au continuat să descopere raporturi favorabile pozitivității cu valori similare când au măsurat alte tipuri de efecte bune și rele. Una dintre cele mai simple măsurări – și preferata noastră, deoarece era ceea ce făcuse Baumeister în timpul agitatei sale relații amoroase – constă în numărarea zilelor bune și a celor rele. Unii cercetători au făcut acest lucru întrebând subiecții dacă au o zi bună, o zi rea sau una obișnuită, așa cum a procedat psihologul Randy Larsen într-o serie de studii care au urmărit zilnic stările de spirit ale subiecților de-a lungul unor perioade variind între o lună și trei luni. În afară de identificarea emoțiilor pozitive sau negative pe care le-au trăit, subiecții au scos în evidență, de asemenea, cel mai bun și cel mai rău eveniment din fiecare zi și au notat intensitatea cu care i-a afectat fiecare eveniment. Larsen a combinat toate aceste răspunsuri ca să clasifice fiecare zi ca predominant pozitivă sau negativă. În ansamblu, a constatat că o persoană tipică avea trei zile bune pentru fiecare zi proastă.[13]

Așadar, ca să o duceți mai bine decât media, v-ați dori cel puțin patru zile bune pentru fiecare zi proastă. Ni s-a părut un scop util, nu doar fiindcă întâmplător este numărul pe care l-a ales tânărul Baumeister când număra zilele bune și rele din timpul relației cu iubita lui nărăvașă. De când a ghicit acel număr, cercetătorii au descoperit în repetate rânduri că lucrurile rele sunt cel puțin de două ori mai tari decât cele bune și, în general, de cel puțin trei ori mai tari când avem de-a face cu emoții și relații interumane și nu cu dolari și cenți. Pentru ca binele să cântărească mai greu decât răul, raportul favorabil pozitivității trebuie să fie de cel puțin 3 la 1 și, de preferat, puțin peste această valoare. Așadar, vom sugera o

linie directoare pe care ne-am gândit să o numim Regula lui Patru: *Este nevoie de patru lucruri bune pentru a depăși un lucru rău.*

Avansăm acest raport ca pe o estimare brută. Nu pretindem să fi descoperit o constantă universală precum viteza luminii sau numărul lui Avogadro. Este o regulă empirică, nu o lege naturală. Nu se aplică oricărei persoane în orice situație, nici oricărui gen de evenimente bune sau rele. Unele forme de rău sunt incomparabil de puternice. După cum menționam mai devreme, există câteva cuvinte negative, precum *traumă* și *ucigaș*, cărora nu li se opune niciun termen pozitiv.

Dar, practic, toate cuvintele negative au antonime, deoarece juxtapunem majoritatea lucrurilor rele unor lucruri bune. Ne petrecem cea mai mare din timp având de-a face cu un amestec de experiențe și sentimente bune și rele. Ne evaluăm pe noi înșine și perspectivele noastre punând în balanță cele două forțe. Regula lui Patru vă poate ajuta să evaluați o relație sau un job folosind aceeași tehnică de numărare a zilelor la care a apelat Baumeister. Dacă aveți patru zile bune la serviciu de luni până joi, este, de regulă, suficient într-o săptămână tipică pentru a compensa o zi rea de vineri. Evident, acel raport de 4 la 1 nu vă satisface dacă vineri sunteți concediați, dar aceea nu va fi o săptămână de lucru tipică. Regula este relevantă numai când evenimentele sunt comparabile în magnitudine, precum succesele și eșecurile obișnuite la serviciu sau manifestările de afecțiune ori de ostilitate acasă. Dacă faceți sex cu partenerul sau partenera de cel puțin patru ori mai frecvent decât vă certați, relația pare destul de sănătoasă. Dacă raportul este de numai 2 sau 3 la 1, perspectivele voastre sunt mai puțin certe. Iar dacă balanța este de 1 la 1, acela nu este un mariaj. Este o nenorocire.

Când începeți un regim de ameliorare a condiției voastre fizice, luând decizia să faceți mișcare zilnic ori să respectați o dietă mai sănătoasă, Regula lui Patru poate fi o țintă utilă. Oamenii renunță adeseori să își ducă la îndeplinire hotărârile pe care le-au luat de Anul Nou pentru că își asumă niște obiective nerealiste, după care abandonează lupta la primul pas greșit. Cei care țin regim alimentar nu rezistă unui fenomen pe care nutriționiștii îl numesc efectul „ce mama dracului": *odată ce am încălcat dieta cu acea cupă de înghețată, e totuna dacă dau gata toată cutia*. În loc să vă impuneți perfecțiunea și să ajungeți la disperare când eșuați, puteți insista să vă respectați regimul cel puțin patru zile din cinci. Acea țintă poate fi

prea modestă în unele cazuri – pentru renunțarea la fumat, o politică de dezintoxicare rapidă este adeseori esențială – dar, de cele mai multe ori, veți avea de câștigat, probabil, păstrând raportul dintre virtute și viciu în jurul valorii de 4 la 1 sau și mai bine.

Țineți minte acest raport când evaluați impactul acțiunilor voastre. Dacă ați întârziat la o întâlnire, nu vă răscumpărați greșeala venind mai devreme data viitoare. Dacă spuneți ori faceți ceva dureros, nu vă așteptați să vă reparați gestul cu un singur act de bunăvoință. Dacă evaluați un partener erotic sau un angajat, planificați cel puțin patru complimente care să compenseze o observație critică. (Ulterior vom avea mai multe de spus despre cum și când trebuie inserate complimentele.) Nu puteți interpreta regula întotdeauna literal, bineînțeles. Ea nu înseamnă că trebuie să trimiteți patru buchete de flori ca să compensați o gafă. Dar înseamnă că, foarte probabil, un buchet de flori nu va repara un afront. Recurgeți și la alte forme de reparație. Amintirea acelui raport vă poate fi de folos când comiteți greșeli într-o relație, la serviciu și în restul vieții voastre.

Regula lui Patru poate fi, de asemenea, un instrument util pentru a evalua cât de bine o duce o companie sau un produs. De regulă, companiile de succes au cel puțin trei clienți mulțumiți pentru fiecare client nemulțumit, fie că aprecierile lor sunt estimate prin sondaje sau prin comentarii online.[14] Printre milioanele de afaceri de pe site-ul Yelp există trei recenzii pozitive (4 sau 5 stele) pentru fiecare comentariu negativ (1 sau 2 stele).[15] Așadar, dacă doriți să depășiți media, țintiți un raport al pozitivității de cel puțin 4 la 1 și acordați o atenție deosebită consumatorilor nemulțumiți (vom discuta despre ei în Capitolul 7).

La fel, merită să faceți eforturi speciale pentru a contracara orice dram de publicitate negativă. Corectarea problemei nu este de ajuns. Publicitatea nefavorabilă trebuie să fie inundată de o publicitate favorabilă mult mai abundentă, așa cum a procedat sucursala din India a producătorului de ciocolată Cadbury după un fiasco de relații publice din 2003. În octombrie, luna de vârf a vânzărilor de ciocolată datorită unei sărbători hinduse anuale, numită Diwali, „festivalul luminii", unii consumatori din Mumbai au reclamat că au găsit viermi în batoanele lor de ciocolată Cadbury. Guvernul indian a anunțat o investigație la fabricile din țară, declanșând un val de știri și de relatări în media din cauza cărora vânzările companiei s-au prăbușit. Investigația a exonerat fabricile, arătând că problema

apăruse din cauza condițiilor improprii de depozitare ale unor distribuitori neafiliați firmei Cadbury, dar liderii companiei și-au dat seama că această știre pozitivă nu va anihila impactul publicității nefavorabile.

Compania a lansat o ofensivă pe multiple fronturi numită Proiectul Vishwas sau Proiectul Încredere, menită să contracareze imaginile batoanelor de ciocolată infestate cu viermi. A introdus ambalajul ciocolatei Cadbury în folie de aluminiu, aptă să asigure o „puritate garantată" și le-a furnizat comercianților containere metalice și frigidere pentru o depozitare adecvată. A comunicat publicului aceste inovații prin conferințe de presă și turnee de prezentare prin toată India, lansând știri video, sponsorizând un concurs televizat de cultură generală pentru copii și publicând în presă reclame redactate în unsprezece limbi. Cu costuri enorme, Cadbury a lansat la televiziune reclame în care apărea un star de cinema, Amitabh Bachchan, care, conform sondajelor, era unul din cei doi oameni cu cea mai mare credibilitate în India (celălalt fiind prim-ministrul). Reclamele îl arătau vizitând fabricile Cadbury, inspectând noile ambalaje și asigurând-o pe nepoțica lui că batoanele de ciocolată nu prezentau niciun pericol. În cele din urmă, acest baraj multilateral a copleșit publicitatea negativă, revigorând vânzările companiei Cadbury și oferind studenților din facultățile de business de pretutindeni un studiu de caz ilustrativ pentru managementul eficient al unei crize.[16]

Discutând Regula lui Patru, și noi ne-am făcut până aici vinovați de predispoziția negativității, accentuând ideea că trebuie să acordați o mare atenție propriilor greșeli și probleme. Dar există și un revers al acestei reguli, o lecție pozitivă de ținut minte când vă administrați reacțiile față de problemele externe: nu uitați că efectul negativității vă poate strâmba judecata și că puteți să învingeți impulsurile iraționale ale creierului.

Superstițiile se întemeiază în mare măsură pe efectul negativității. Dacă două lucruri bune s-au întâmplat după ce v-a tăiat calea o pisică neagră, abia dacă băgați de seamă, dar un singur lucru rău vă poate face superstițioși pe viață. În vreme ce există unele superstiții pozitive, precum credința că o potcoavă de cal sau o lăbuță de iepure vă vor umple de noroc, cele mai multe sunt negative, după cum majoritatea poveștilor despre ființe supranaturale implică evenimente înfricoșătoare. Studiile privind folclorul și mitologia din toată lumea au descoperit mult mai numeroase referințe la zei și demoni răuvoitori decât la zeități, îngeri și zâne care ne

sar în ajutor.[17] Psihologii au descoperit în experimentele de laborator că nu doar acordăm o mai mare atenție evenimentelor rele, ci și că este mai probabil să le atribuim unor forțe exterioare. Când o echipă de baseball are o serie de sezoane bune, explicația rezidă în valoarea echipei, dar când survine o lungă perioadă de eșecuri, suporterii caută explicația în blestemul lui Bambino sau în blestemul lui Billy Goat (învinuiți pentru lungile perioade de jocuri slabe ale echipelor Boston Red Sox și Chicago Cubs).[18]

Chiar dacă nu invocăm supranaturalul, încă atribuim prea multă forță unor evenimente rele izolate, dar putem compensa amintindu-ne de Regula lui Patru. Când vă simțiți devastați de o insultă sau de o observație critică, amintiți-vă că sentimentul care vă apasă poate fi generat de predispoziția negativității și nu de un cusur al vostru. În loc să fiți obsedați de un comentariu sarcastic de pe *social media*, derulați și recitiți patru complimente. Când vă înfuriați din pricina unui prieten care v-a lăsat baltă, faceți efortul de a vă reaminti situațiile în care acel prieten v-a fost alături la greu.

Fiți deosebit de atenți când judecați grupurile de străini. Mare parte din polarizarea politică din zilele noastre se naște din indignarea stârnită de niște acte izolate care sunt exploatate de opoziție. Înainte de-a trage orice concluzie bazată pe un articol înfiorător despre un emigrant, gândiți-vă la alți patru emigranți cu care aveți de-a face în fiecare zi. Înainte de a-i acuza de rasism pe toți republicanii sau de marxism pe toți democrații, gândiți-vă la cei din propria familie. Înainte de-a cădea pradă disperării ascultând știrile zilei, amintiți-vă că jurnaliștii și politicienii nu pot rezista tentației generalizărilor false. Ei își fac o rutină din a descrie un eveniment rar ca și cum ar fi cazul normal în loc să vadă lucrurile într-un cadru mai larg. Se concentrează asupra unei crime senzaționale în loc să acorde atenție tendințelor care arată că majoritatea cartierelor sunt mai sigure.[19] Tratează închiderea unei fabrici ca pe un simptom al declinului industrial al Americii – și ca o scuză a politicilor comerciale protecționiste – când, în realitate, producția industrială a națiunii a tot crescut în ultimele decenii (o tendință de care majoritatea americanilor nu sunt conștienți).[20]

Nu se poate respinge Regula lui Patru, deoarece un eveniment nefavorabil va avea un impact visceral mai puternic decât două evenimente favorabile, dar nu trebuie să emiteți judecăți pe termen lung bazându-vă

pe acele emoții viscerale. Dacă un lucru merge prost, nu interpretați evenimentul ca pe un semn de osândă inevitabilă, fie că suferiți un eșec personal ori contemplați starea lumii de astăzi. Indiferent cu ce eveniment groaznic începe o emisiune de știri, în majoritatea zilelor se petrec mult mai mult de patru lucruri bune pentru fiecare lucru rău. Iată de ce viața s-a îmbunătățit pentru cei mai mulți dintre locuitorii planetei. Și iată de ce, când vă pierdeți perspectiva și reacționați excesiv în fața răului, riscați să înrăutățiți lucrurile.

Nevoia compulsivă de siguranță

Dintre toate formele de dependență cea mai costisitoare este aceea care primește cea mai puțină atenție: nevoia compulsivă de siguranță. Acordăm atâta atenție lucrurilor rele – pe care le retrăim, ni le imaginăm, le evităm – încât lăsăm ca frica să ne domine viața și devenim irațional de prudenți. Suntem atât de preocupați să prevenim un pericol evident încât nu reușim să prevedem niște capcane mai subtile. În consecință, ratăm oportunități de fericire și de succes în viața noastră personală și adoptăm politici publice care, în mod paradoxal, ne fac să trăim în mai puțină siguranță.

Gândiți-vă la modul în care publicul și guvernul american au reacționat față de deturnarea avioanelor din 11 septembrie 2001. Până în acea dimineață, cea mai bună strategie în cazul deturnării unui avion era ca pilotul să-i permită atacatorului să preia controlul aeronavei, deoarece se presupunea că acesta dorea ca avionul să aterizeze undeva în siguranță și nu să se sinucidă, pierind odată cu toți pasagerii și membrii echipajului. Acea presupoziție eronată în mod tragic a generat o vulnerabilitate care le-a permis teroriștilor să îndrepte trei avioane către țintele lor pe 11 septembrie. Dar al patrulea avion nu și-a atins ținta deoarece atacatorii au fost copleșiți de pasagerii care aflaseră de atacurile precedente, dându-și rapid seama că această nouă tactică cerea o nouă reacție: nu-i lăsa pe atacatori să preia controlul aeronavei.

Din acel moment, niciun terorist nu mai putea conta pe faptul că această strategie de deturnare va funcționa din nou. Chiar dacă pasagerii nu doreau să intervină, un pilot putea pur și simplu să se încuie în cockpit

și să ignore cererile atacatorilor. Vestea bună de după 11 septembrie era că această nouă amenințare teroristă față de aviație era deja caducă.

Dar groaza stârnită de știrile rele a copleșit judecata tuturor. Spaima de alte deturnări a dus la interzicerea tuturor zborurilor de pasageri timp de două zile, oferindu-le teroriștilor o altă victorie propagandistică și cauzând mai multe daune economice decât atacul în sine. Când s-au reluat zborurile, pasagerilor li s-a interzis să urce la bord cu cleștișori de unghii și cu foarfeci, ca și cum cineva s-ar putea folosi vreodată de ele ca să deturneze un alt avion. În graba sa de a-i proteja pe călătorii curselor aeriene, Congresul a creat o birocrație umflată care să îi scaneze pe pasageri, Transportation Security Administration, care va deveni curând notorie pentru ineficiență și incompetență în timp ce a risipit peste 50 de miliarde de dolari în următorul deceniu de la înființare.[21] TSA, cunoscut călătorilor frustrați drept „Thousands Standing Around" – „Mii de inși care nu fac nimic" –, a picat în repetate rânduri testele capacității sale de a detecta amenințări reale, precum bombele ascunse în bagaje.[22] Idiotenia acestei instituții le-a fost de la început evidentă experților în securitate aviatică, specialiști care au avertizat în 2001 Congresul că o birocrație centralizată ar fi mult mai puțin eficientă decât sistemele descentralizate folosite în Israel și în alte țări cu experiență în lupta contra terorismului.[23]

Dar, imediat după 11 septembrie, Congresul era prea panicat ca să acționeze rațional, la fel și poporul american. În anul următor, milioane de americani au evitat să zboare cu avionul și au ales în schimb să ajungă la destinație cu mașinile lor, rezultatul fiind ceea ce a primit porecla „9/11, Actul II". Deoarece șofatul este mai riscant decât călătoria cu avionul, s-a estimat că înlocuirea avioanelor cu mașinile s-a soldat cu 1 600 de morți în plus.[24]

Dorința obsesivă de siguranță este o problemă și când mizele sunt mult mai modeste, și chiar pentru oameni care posedă întreaga experiență și toate stimulentele ca să ia decizii inteligente. Orice jucător de golf știe că un *birdie* la o gaură (o lovitură sub par) compensează integral un *bogey* (o lovitură peste par) la altă gaură.* Cu toate acestea, și cei mai buni

* Termeni specifici jocului de golf: *par* semnifică numărul de lovituri de care un jucător profesionist are nevoie ca să introducă mingea în gaură – numită *green*; astfel, găurile sunt clasificate ca fiind de par 3 (până în 200 m), 4 (peste 200 m) sau 5 (peste 350 m). „Păsărica" – *birdie* – este cazul fericit în care mingea este introdusă în gaură cu o lovitură

profesioniști nu joacă de parcă ar crede acest lucru. Ei consideră că este mai important să evite un *bogey* decât să marcheze un *birdie*. „Niciodată nu vrei să ratezi o lovitură", a explicat odată Tiger Woods. „Cred că este o mai mare diferență psihologică între a pierde o lovitură și a face un *birdie*, pe de o parte, și o lovitură de par, pe de altă parte".[25] Dar, cedând în fața puterii răului, Woods și camarazii lui profesioniști se condamnă singuri la scoruri mai slabe și la premii bănești mai mici, după cum au constatat economiștii Devin Pope și Maurice Schweitzer după ce au analizat milioane de lovituri.

Când acești profesioniști au o șansă de a face un *birdie*, lovesc altfel decât în situațiile când încearcă să facă un par. În loc să proiecteze mingea direct spre gaură, își înmoaie lovitura, în așa fel încât este mai probabil să nimerească în apropiere de țintă, ceea ce le garantează un par lejer în locul riscului de a trimite mingea atât de mult mai departe de gaură, încât să aibă nevoie de încă două lovituri, adică temutul *bogey*. În vreme ce această strategie îi ajută să evite un *bogey*, mai frecvent îi costă un *birdie*, astfel încât la sfârșitul unui turneu înregistrează, de regulă, un scor mai slab cu o lovitură decât dacă ar fi lansat mingea pentru mai multe *birdies*. Într-un sezon, calculează economiștii, această frică de *bogeys* îl costă pe fiecare dintre profesioniștii de top premii mai mici cu 600 000 de dolari.[26]

Antrenorii profesioniști de fotbal din America suferă de o dependență și mai extremă față de siguranță. Ei studiază continuu statisticile jocului căutând un avantaj cât de mic, orice factor de natură să ajute echipele lor să înscrie mai multe puncte și să justifice salariile lor de multe milioane de dolari. Cu toate acestea, continuă să facă aceeași greșeală simplă săptămână de săptămână când trebuie să ia o decizie de joc scurt al echipei la ultima acțiune. În al patrulea *down*, când echipa trebuie să câștige doar un yard [0,91 m] sau doi, de regulă refuză să încerce din toate puterile să joace în acest sens. În schimb, introduc pe teren șuterul ca să trimită mingea cât mai departe în terenul echipei adverse, sacrificând o șansă

---

mai puțin (*par* – 1). *Bogey* – „sperietoarea", este opusul lui *birdie*: situația în care golferul are nevoie de încă o lovitură peste par ca să introducă mingea în gaură (*par* + 1). Fiind un joc destul de snob, încă puținii golferi din România și federația de specialitate au adoptat denumirile originale din limba engleză, pentru care nu există deocamdată traduceri consacrate.

de a păstra mingea în schimbul îmbunătățirii poziției în teren a echipei cu aproximativ 40 de yarzi.*

Acest compromis era productiv cu mulți ani în urmă, pe vremea fotbalului cu scoruri mici, când defensiva domina și când echipelor le era greu să avanseze. Dar păstrarea acestei tradiții este absurdă în prezent, când, prin pase lungi, se avansează atât de ușor în terenul advers. După ce au pritocit datele numerice ale unor mii de meciuri din National Football League, analiștii au ajuns în repetate rânduri la concluzia că, exceptând situațiile în care o echipă în atac este surprinsă adânc în propriul teren, șutul la distanță în a patra acțiune este o strategie proastă, fiindcă o mai bună poziție în teren este mult mai puțin valoroasă decât șansa de a păstra mingea și de a urmări finalizarea prin *touch down*.[27]

Gregg Easterbrook, editorialist la *Tuesday Morning Quarterback*, a calculat că echipa tipică din NFL ar câștiga un meci în plus în fiecare sezon – de multe ori diferența dintre calificarea în *playoffs* [faza eliminatorie a campionatului] și eliminarea prematură din competiție – dacă și-ar încerca mai des șansa în a patra încercare. El recomandă echipelor să joace

---

* Nici fotbalul american nu este popular și bine cunoscut la noi, motiv pentru care nici abundența de termeni specifici nu și-au găsit traduceri adecvate în limba română. La rândul lor, regulile jocului sunt necunoscute de marea majoritate a cititorilor români. O echipă atacă, cealaltă se apără (cluburile de fotbal american folosind garnituri diferite de atacanți și de apărători). Echipa în atac are la dispoziție patru *downs* sau „acțiuni", care au drept scop ca echipa în atac să înainteze cel puțin 10 yarzi în terenul advers și, în cazul cel mai fericit, să înscrie un *touch down* – situația în care un jucător al echipei în atac ajunge cu mingea în terenul de țintă al echipei adverse. Dacă echipa în atac nu reușește să atingă niciunul dintre aceste obiective în cele patru acțiuni pe care le are la dispoziție, mingea revine echipei adverse, care trece la rândul ei în atac. Dacă reușește, atunci echipa rămâne în atac și continuă să se apropie de terenul de țintă al echipei adverse, cu șanse tot mai mari de *touch down*. Situația descrisă de autori îi pune pe antrenori în fața unei dileme: la a patra și ultima acțiune, având de înaintat doar un yard sau doi în terenul advers, așa-numitul „joc scurt", echipa în atac are mari șanse de a câștiga încă o acțiune, fiind tot mai aproape să înscrie – dar dacă pierde mingea în favoarea adversarilor, aceștia au ei șanse mari să înainteze mult în terenul echipei care a pierdut ultimul atac, având apoi la dispoziție patru acțiuni, cu bune perspective de a înscrie puncte pe tabela de scor. Prudența excesivă îi determină pe antrenori să nu riște a doua posibilitate; din acest motiv, introduc pe teren șuterul echipei, care trimite mingea departe în terenul echipei adverse, lovitura cu piciorul numindu-se *punt*, și astfel cedează inițiativa, pentru ca adversarii să înceapă prima lor acțiune de atac cât mai departe de centrul terenului, având de parcurs o distanță mai mare până la terenul de țintă al echipei proprii.

scurt în a patra acțiune dacă nu sunt înghesuite dincolo de linia de 20 de yarzi din propriul teren.[28] Analiștii de date numerice de la *New York Times* au calculat că dacă o echipă trebuie să avanseze doar un singur yard, ar face bine să forțeze oriunde s-ar afla pe teren dincolo de linia de 8 yarzi din propriul teren. În vreme ce recomandarea pare nesăbuită, în aceste situații de joc scurt în a patra acțiune șansele sunt mult mai mari de partea echipei care atacă: jucătorii ei se pot aștepta să reușească de două ori mai frecvent decât să eșueze.[29]

Dar, după cum am văzut, un raport de 2 la 1 nu este, de obicei, suficient ca să învingă predispoziția negativității. Un antrenor știe că dacă atacă din toate puterile și atacul reușește, i se va recunoaște un oarecare merit, dar atacul nu va figura printre fazele cele mai spectaculoase din rezumatul meciului. Dacă atacul eșuează și cealaltă echipă ajunge să înscrie pe tabela de scor, faza va fi extrem de vizibilă. Comentatorii îl vor acuza de nesăbuință și vor avertiza că această „pierdere de avânt" ar putea fi „punctul de răscruce" al meciului. Dacă echipa pierde la un scor strâns, acea încercare eșuată din a patra acțiune va fi acuzată de înfrângere și va fi dată apoi la nesfârșit în reluare după meci.[30]

Iată de ce este nevoie de un antrenor temerar ca echipa să joace inteligent. Este nevoie de cineva cu doza de iconoclasm – și cu siguranța jobului – de care s-a bucurat Bill Belichick, antrenorul echipei New England Patriots, renumit pentru victoriile lui din Super Bowl și inteligența lui strategică. Dar până și Belichick optează numai rareori să joace scurt în a patra acțiune, iar reputația lui nu îl apără de acuzele comentatorilor și ale suporterilor când încercările de a juca ofensiv dau greș. Câțiva antrenori s-au uitat pe statistici și au declarat că urmăresc să își asume mai multe riscuri în a patra acțiune, dar le vine greu să se țină de cuvânt când sosește clipa să facă așa cum au spus.

Un antrenor își poate spune sieși că șansele sunt de partea lui, dar în mintea lui se derulează acele reluări de faze în care echipa a ratat, așa că își poate imagina cu mult mai mare vivacitate eșecul decât succesul – și, în consecință, ca și în experimentele de dat cu banul, intuiția viscerală supraestimează șansele de eșec. Chiar dacă a început meciul decis să joace inteligent, conform datelor statistice, când vine clipa șovăie să o facă. Va căuta o scuză ca să joace sigur, spunându-și că statisticile nu se aplică în situația dată, fiindcă defensiva echipei adverse este atât

de puternică, ori fiindcă unul dintre atacanții din prima linie este accidentat sau fundașul său nu este în formă. Va ignora datele statistice, va trimite șuterul în teren și va răsufla ușurat. Orice s-ar întâmpla, nimeni nu îl va critica pentru că a ales soluția jocului sigur. Puterea răului a avut câștig de cauză.

Există totuși un antrenor de fotbal care a înțeles cum să învingă această putere, iar experiența lui merită să fie aplicată nu doar pe teren.

Faceți totul ca să reușiți

Când a fost întrebat cum a ajuns antrenorul care nu recurge niciodată la *punt* – un șut cât mai departe în terenul advers în cea de-a patra acțiune –, prima explicație a lui Kevin Kelley trimite la deprinderile lui de lectură. El își petrece mai puțin timp citind cărți despre fotbal și mai mult devorând cărți de psihologie și de economie comportamentală. Știe totul despre principiul aversiunii față de pierdere.

Înțelege că puterea răului îl poate face pe oricine să acționeze irațional, inclusiv pe el. Chiar înainte de-a discuta cu noi, încercase să introducă un cablu de încărcare în telefonul său și, la prima încercare, l-a introdus invers.

— Am senzația că așa mi se întâmplă de fiecare dată, a spus el. Știu că șansele de a introduce cablul corect sunt fifty-fifty, dar aș jura că greșesc în 90% dintre situații. Este uimitor modul în care cu toții gândim atât de negativ.

Ca să învingă această înclinație în jobul său, Kelley s-a antrenat să își schimbe perspectiva. Antrenamentul și punerea în practică nu au fost ușoare, dar Kelley a considerat că era o necesitate când a devenit antrenorul echipei Academiei Pulaski din Little Rock, Arkansas. I s-a cerut să transforme echipa liceului dintr-un competitor de pluton într-un candidat la titlu, dar urma să concureze împotriva unor școli mai prestigioase, care puteau să atragă mai multe talente, iar acest dezavantaj nu putea fi eliminat. Și-a dat seama că avea un avantaj psihologic față de rivalii săi: „Mie nu prea îmi pasă de ceea ce spun ceilalți cât timp cred că procedez corect." Era dispus să încerce o abordare neconvențională, chiar dacă și-ar fi atras critici și huiduieli.

Înainte de începerea sezonului, a studiat statisticile din fotbal și s-a străduit să se concentreze asupra lucrurilor bune care s-ar putea întâmpla unei echipe care joacă scurt în a patra acțiune. Era propria versiune de strategie care fusese testată în unele experimente de dat cu banul efectuate de psihologi. După cum menționam mai devreme, un motiv al credinței iraționale că șansele sunt potrivnice când oamenii dau cu banul este faptul că își petrec mai mult timp reflectând asupra perspectivei de a pierde decât asupra posibilității de a câștiga. Când cercetătorii i-au îndemnat pe oameni să acorde un timp egal reflecției asupra câștigului, aceștia au devenit mai raționali în modul lor de a paria. Kelley a obținut același efect reflectând asupra punctelor suplimentare pe care le-ar înscrie dacă ar ataca hotărât în a patra acțiune. Beneficiile erau clare pe hârtie, dar el știa că în timpul unui meci ar fi vulnerabil în fața acelor temeri induse de intuiția viscerală, care i-ar cere să șuteze mingea cât mai departe în terenul advers.

„Am vrut să iau înainte de meci cât mai multe decizii cu putință, înainte de a fi stăpânit de emoții", ne-a explicat el. „Într-o perspectivă limitată este rațional să joci sigur în a patra acțiune. Suporterii nu se vor înfuria și nu vei fi criticat în media dacă pierzi mediul. Trebuie să ai în vedere imaginea de ansamblu și să vezi câte puncte vei înscrie pe termen lung."

În consecință, Kelley și-a impus o regulă: să nu recurgă niciodată la serviciile șuterului. Regula lui admitea excepții în doar câteva situații speciale, printre care ultimele secunde înainte de pauză când echipa se găsea masată aproape de propriul teren de țintă și nu mai era timp să înscrie, chiar dacă avea câștig după prima acțiune. În primul sezon, echipa lui a avut în medie un *punt* pe meci, după care a restrâns și mai mult regula, astfel încât echipa a mai avut doar un *punt* pe sezon. Nu doar forțează din toate puterile în a patra acțiune și joacă scurt, încercând să avanseze. Chiar dacă urmează a patra acțiune și echipa este înghesuită pe linia sa de un yard, el respectă regula și nu cheamă șuterul în teren să trimită mingea cât mai departe spre terenul advers.[31]

Viața este mai complicată decât fotbalul, dar această tehnică poate să dea frecvent rezultate și în afara terenului: luați decizia în propriile mâini. În loc să vă încredeți în sentimentele voastre de moment, adoptați dinainte o regulă. O regulă simplă – dacă sunt în situația *x*, voi face *y* – vă poate ajuta să evitați nevoia compulsivă de siguranță precum și alt comportament defensiv cauzat de aceeași neputință de a vedea lucrurile în

ansamblu. Este o apărare de predispoziția negativistă – o regulă pe care creierul rațional o poate opune impulsurilor iraționale.

Aidoma antrenorilor de fotbal, suntem prea adeseori tentați de un câștig pe termen scurt mai mult decât de un nebulos beneficiu pe termen lung. Iată de ce indivizii care tărăgănează lucrurile își pierd vremea pe internet în loc să lucreze la proiectul care trebuie finalizat luna următoare. Iată de ce fumătorii și alcoolicii aleg plăcerea imediată în detrimentul sănătății lor viitoare. Ieșirea din orice formă de dependență, fie că vorbim de siguranță ori de un obicei dăunător, constă în a urma o regulă în loc să dai ascultare pornirilor viscerale.

Când sunteți într-o situație care nu conduce de la sine spre niște reguli, puteți să lăsați din propriile mâini decizia, ascultând îndrumările altcuiva. În acele experimente legate de aversiunea față de pierdere în jocurile de noroc, când oamenii au fost întrebați cum ar trebui să parieze altcineva, au luat decizii mai inteligente decât pariorul însuși. Outsiderii nu se temeau că își vor pierde banii lor, așa că, dacă șansele erau favorabile, erau mai dornici să parieze și pe mize mai mari.[32]

A fost o descoperire importantă, deoarece a arătat că predispoziția negativistă nu înclină în mod egal toate deciziile. Efectul este mai puternic pentru lucrurile mai importante pentru noi, precum conservarea și apărarea propriei persoane și, cel mai probabil, a unui partener erotic sau a unui membru de familie. Dar dacă decizia implică un necunoscut, după cum s-a văzut în experimentele cu jocuri de noroc, atunci creierul nu manifestă aceeași predispoziție.

Așadar, când vă confruntați cu o decizie indiferent în ce fel potențial costisitoare, puteți evita nevoia compulsivă de siguranță ținând seama de sfatul cuiva care înțelege riscurile, dar nu are nimic personal de pierdut, precum un coleg, un prieten sau un consilier. La bursă, de exemplu, una dintre cele mai comune greșeli pe care le fac investitorii este să păstreze prea mult un stoc de acțiuni a căror valoare scade fiindcă le repugnă ideea de a suporta pierderea. Este o versiune a ceea ce economiștii numesc *sunk-cost fallacy* – „eroarea costurilor irecuperabile" – care survine când indivizii ori companiile refuză să abandoneze un proiect condamnat să eșueze pentru că nu vor să renunțe la timpul și la banii pe care i-au investit în el. Ar fi mai bine pentru ei să treacă totul la capitolul pierderi, dar acea decizie este atât de dificilă, încât nu este luată până când nu vine un

outsider cu o perspectivă diferită – neavând niciun interes personal afectat de asumarea pierderii.

Odată ce Kelley și-a învins dorința obsesivă de siguranță, odată ce a respectat o regulă bazată pe analiza expertă a unor outsideri, a descoperit că statisticienii au subestimat, de fapt, beneficiile. Conform predicțiilor, jucătorii lui au reușit cel mai adesea jucând scurt în a patra acțiune, dar au reușit adeseori și jucând lung în a patra acțiune, scorurile compensând eșecurile. Dar asta nu era tot. Un beneficiu suplimentar a fost modul în care jucătorii se antrenau în timpul săptămânii: nu mai era necesar să exerseze șutul la distanță, ceea ce le oferea în fiecare zi 25 de minute suplimentare în care să exerseze alte faze de joc. Un alt avantaj era un plus de flexibilitate în timpul meciului. Când o ofensivă convențională se află la a treia acțiune, inițiată undeva departe în terenul advers, defensiva celeilalte echipe se retrage, jucătorii fiind preocupați să intercepteze mai degrabă o pasă în adâncime decât să blocheze un *run* – o cursă cu mingea la mână, știind că, după aceea, echipa în atac mai are la dispoziție doar o singură acțiune. Apărarea împotriva echipei lui Kelley este mult mai dificilă. În a treia acțiune poate să facă ce vrea – o cursă cu mingea sau o pasă, scurtă sau lungă – știind că va mai avea o șansă în a patra acțiune.

Echipa mai beneficiază de un neașteptat efect psihologic. Antrenorilor le place să discute despre „factorul moral" când explică de ce nu țin seama de recomandările statisticienilor. A fost de multe ori scuza lor tipică atunci când joacă sigur în a patra acțiune: dacă echipa riscă și pierde, jucătorii vor fi descurajați și evoluția lor ulterioară va avea de suferit. Sună plauzibil – la urma urmei, evenimentele rele au realmente un impact emoțional disproporționat –, dar efectul nu apărea la echipa lui Kelley. Jocul nu se înrăutățea după un eșec. Când Kelley a analizat cifrele ca să măsoare impactul strategiei sale din a patra acțiune, singurul efect psihologic pe care l-a descoperit se manifesta asupra *celeilalte* echipe.

Dacă defensiva adversă nu reușea să oprească echipa lui în a patra încercare, brusc era mult mai probabil să comită ulterior o greșeală și să permită în următoarele acțiuni un avans al celor de la Pulasky adânc în terenul lor. Jucătorii lui Kelley puteau să suporte un eșec în a patra acțiune, deoarece el îi învățase să vadă lucrurile în ansamblu, pe când cealaltă echipă era buimăcită fiindcă se concentra asupra unui singur eșec. Pe lângă

faptul că îi învățase pe jucătorii lui să învingă predispoziția negativistă, Kelley folosea puterea răului ca să își intimideze psihologic adversarii.

Suma acestor avantaje a dat naștere unei noi surse de energie în Arkansas. Când ofensiva convențională a unei echipe din campionatul liceelor are posesia balonului, va încerca să înscrie un *touch down* sau un *field goal** cam în o treime din acțiuni. Echipa lui Kelley înscria în trei sferturi dintre acțiuni, marcând în medie 50 de puncte pe meci, iar acele puncte erau, practic, marcate prin *touch down*, deoarece strategia lui interzicea șuturile de orice fel. Când aveau o a patra acțiune din apropierea terenului de țintă al echipei adverse, alți antrenori alegeau siguranța unui *field goal* de trei puncte în loc să riște forțarea unui *touch down* de șase puncte. Dar Kelley nu alegea această soluție decât într-o situație în care șansele înclinau copleșitor în favoarea unei încercări de a șuta mingea printre bare, ceea ce se întâmplă cam o dată pe sezon. În rest, indiferent unde se găsea echipa lui pe teren sau cu câți yarzi trebuia să avanseze, el mergea cu toate forțele spre țintă – cu un succes fenomenal.

În cele trei decenii de până la sosirea lui Kelley, Pulasky Academy a ajuns în semifinalele campionatului statal din Arkansas numai de două ori și a pierdut de fiecare dată. În cele șaisprezece sezoane sub conducerea lui Kelley, echipa a ajuns în semifinale de treisprezece ori și a mers mai departe, câștigând campionatul statal de șapte ori. Recordul i-a adus recunoașterea națională, inclusiv titlul de Antrenorul Anului din SUA, conferit de *USA Today*, și este invitat să țină conferințe în toată țara în care își explică strategia sa radicală.[33]

Cu toate acestea, încă nu i-a convertit pe ceilalți antrenori. Într-o lume rațională, recordul lui ar fi suficient să atragă imitatori, dar nevoia compulsivă de siguranță nu este rațională.

— Antrenorii mă ascultă și îmi spun că am dreptate în ceea ce privește șansele, dar îmi explică apoi de ce nu ar da rezultate la echipa lor sau de ce nu își pot permite riscul de a-și pierde jobul, a spus el. Aversiunea față de pierdere urcă și mai sus în ierarhie. Am discutat despre un post de antrenor la nivel de colegiu, la universități despre care ai crede că nu au

---

* *Field goal* – șutarea mingii printre barele „țintei" (*goal*); mingea nu trebuie să atingă terenul, ci este lovită din aer. Este echivalentul așa-numitului *drop goal* din rugby, sport cu care fotbalul american are mult mai multe asemănări decât cu fotbalul european – *soccer* în terminologia americană.

nimic de pierdut – echipele lor oricum nu câștigă niciodată –, însă directorii departamentelor de sport se tem că își pierd jobul dacă mă angajează și nu vin rezultatele.

Singurii pe care i-a convertit sunt spectatorii de acasă, care obișnuiau să-l huiduie când echipa rata în a patra acțiune. În primul sezon, strategia lui stârnea atâta ostilitate încât, în rarele ocazii când mingea era șutată departe în terenul advers, suporterii aplaudau frenetic. Dar pe urmă au văzut rezultatele pe termen lung. Rata lui generală de pozitivitate – 192 de reușite față de 27 de eșecuri – depășește cu mult raportul de 4 la 1 și chiar tradiționaliștii cei mai inflexibili au fost convinși.

— Acum, dacă începe careva să huiduie, a spus Kelley, oamenii din tribună se întorc spre el și strigă: „De ce huidui, idiotule? Noi câștigăm de fiecare dată jucând astfel."

Există o strategie de înfrângere a puterii răului: copleșirea lui cu mult bine. Există diverse tehnici de accentuare a laturii pozitive și le vom discuta mai încolo. Dar mai întâi ne vom concentra asupra unei strategii mai eficiente: eliminarea negativului. Datorită acelui raport de 4 la 1, obțineți mult mai mari avantaje începând cu lucrurile rele.

Capitolul 2

Lecțiile iubirii

Eliminați negativul

În jurămintele tradiționale care se rostesc cu ocazia căsătoriei există o elegantă simetrie: la bine și la rău. Dar iubirea nu este simetrică și cei mai mulți dintre noi nu ne dăm seama cât de disproporționată poate să fie. Mai răul cântărește mult mai greu decât mai binele în mariaj sau în oricare altă relație. Un conflict minor poate avea consecințe ruinătoare când puterea răului vă copleșește judecata, stârnindu-vă să comiteți niște acțiuni care vă vor înstrăina partenerul de viață, un prieten sau propriul copil. Efectul negativității amplifică defectele lor, reale sau imaginare, începând cu ingratitudinea lor, deoarece sunteți predispuși să judecați părtinitor de o exagerată încredere de sine, care hiperbolizează propriile calități. În consecință, vă întrebați cum se face că partenerul de viață, prietenul sau copilul vostru pot fi atât de egoiști și atât de orbi în fața virtuților voastre – după câte ați făcut pentru ei. Contemplați unul dintre cele mai exasperante mistere ale vieții: *de ce nu mă apreciază?*

Avem unele răspunsuri, grație psihologilor care au urmărit fericirea cuplurilor. Bazându-se pe calificativele pe care partenerii le acordă propriei satisfacții, au descoperit că, de obicei, viața de cuplu nu se ameliorează. În mod tipic, în timp calificativele sunt tot mai proaste.[1] Căsătoriile reușite se definesc nu prin îmbunătățirea relației, ci prin evitarea declinului ei. Asta nu înseamnă că mariajul este o nenorocire. Emoțiile amorului nebun pălesc,

așa că euforia care inițial a sudat un cuplu nu se poate menține timp de decenii, dar majoritatea cuplurilor găsesc alte surse de mulțumire și rămân în general mulțumite (deși nu tot atât de mulțumite ca la început). Uneori, declinul satisfacției este totuși atât de abrupt încât mariajul este sortit să se destrame. Urmărind în timp interacțiunile din sânul cuplurilor, cercetătorii au elaborat o teorie surprinzătoare privind destrămarea relațiilor – sau, cel puțin, o teorie care i-a surprins pe cercetători și cuplurile certărețe. Teoria nu ar fi fost un șoc pentru Anthony Trollope, care a publicat propria versiune a ei în 1869, fără să fi beneficiat de niciun experiment de laborator.[2]

Teoria a fost expusă în *El știa că are dreptate*, un roman prea vizionar pentru a fi bine primit la vremea lui. Nu a reușit să fie pe placul criticilor și cititorilor victorieni deoarece povestea părea cu totul improbabilă: o familie fericită, distrusă fără niciun motiv. Louis și Emily Trevelyan formează un cuplu căruia totul îi merge din plin. Sunt tineri și se iubesc. Amândoi sunt superbi, inteligenți, onorabili și bine-crescuți. Emily, fiica unui diplomat dintr-o colonie îndepărtată, nu are o poziție socială distinsă și bani, dar Louis le are pe amândouă și este fericit să le împartă cu soția lui, pe care o adoră. Când proaspăt însurăței se stabilesc la Londra, par cuplul perfect, exceptând un indiciu pe care Trollope îl strecoară în timpul unei conversații între părinții lui Emily, când mama observă că ginerelui său „îi place să facă totul în felul lui".

„ — Dar felul lui este atât de bun, spune tatăl. Va fi o călăuză foarte bună.

— Dar și lui Emily îi place să procedeze în felul ei, răspunde mama."

În primii doi ani de căsnicie au un bebeluș și sunt constant topiți de fericire, până într-o zi când Emily primește vizita unui celibatar de vârstă mijlocie, vechi prieten cu tatăl ei. Emily nu vede nimic rău în această vizită, ceea ce este de înțeles întrucât ea este nou-venită pe scena societății londoneze. Louis este totuși îngrijorat, nu pentru că se îndoiește de fidelitatea soției sale. Acel celibatar are o reputație de Lothario,* iar vizitele lui acasă la o altă femeie măritată au stârnit un scandal care a silit familia doamnei să își ia tălpășița din Londra. Când Louis îi explică lui Emily situația, așteptându-se ca ea admită că alte vizite ar da naștere unor bârfe,

* Lothario – numele unui personaj al unei istorii inserate de Miguel de Cervantes în romanul său *Don Quijote*, a devenit numele generic al unui seducător de femei lipsit de scrupule, așa cum Iago, de exemplu, din piesa *Othelo*, de Shakespeare, a devenit un exponent generic al intrigantului perfid etc..

ea nu-l ia în serios, insistând că nimeni nu o poate suspecta de infidelitate. Exasperat de nonșalanța ei, Louis își pierde cumpătul și declară că nu vrea să mai audă de nicio vizită a personajului cu pricina.

Izbucnirea lui o face pe Emily să se simtă rănită și umilită. Cum a putut soțul ei să o trateze cu atâta dispreț? Cum, după tot devotamentul ei față de el, poate să se îndoiască de onoarea ei? În timpul următoarei vizite, celibatarul începe să flirteze, făcând-o pe Emily să își dea seama că Louis avea dreptate, dar ea tot nu-i poate ierta grosolănia. Își spune sieși că va pune capăt vizitelor numai dacă Louis își cere mai întâi scuze pentru că a tratat-o atât de rău.

Dar acum Louis nu are chef să se scuze. Cum a putut soția lui să se întâlnească din nou cu acest Lothario? Cum poate să-i pese atât de puțin de sentimentele lui? Își pune eterna întrebare – *De ce nu mă respectă?* – și face un inventar al relației dintre ei:

> „Și atunci a început să recapituleze toate lucrurile bune pe care le făcuse pentru soția lui și toate motivele pe care i le oferise pentru a-i fi recunoscătoare. Nu o luase el la pieptul său și nu îi dăruise jumătate din tot ceea ce avea numai de dragul ei, necerându-i în schimb nimic altceva decât iubirea ei? Avusese bani, situație, un nume – toate câte fac ca viața să merite a fi trăită. O găsise într-un colț îndepărtat al lumii, fără nicio avere, fără niciunul dintre avantajele unei familii distinse ori ale poziției sociale... dar el îi dăruise inima și mâna și casa lui."

Inventarul este exact, dar, în ultimă instanță, calculele lui Louis sunt la fel de greșite pe cât este și socoteala lui Emily când își numără actele ei de devotament. Mariajul lor este condamnat pentru că amândoi numără lucrurile nepotrivite.

Iubirea dusă de râpă

Imaginați-vă că persoana cu care aveți o relație face niște lucruri enervante. (Pentru asta nu aveți nevoie de multă imaginație.) Poate că persoana risipește banii, flirtează cu amicii voștri sau nu este atentă când povestiți

ceva. Ori poate că este o zgârcită care amuțește în prezența prietenilor voștri, dar vă plictisește cu niște povești din care nu se desprinde niciodată o idee. Cum reacționați?

a. Nu faceți nimic și sperați că treptat lucrurile vor merge mai bine.
b. Îi explicați ce vă deranjează și stabiliți un compromis.
c. Sunteți indispuși. Nu spuneți nimic, dar vă distanțați emoțional de acea persoană.
d. Căutați o ieșire. Amenințați că rupeți relația ori începeți să căutați o nouă relație.

Aceste reacții formează o matrice utilizată într-un studiu clasic privind modul în care cuplurile încearcă să își rezolve problemele. Psihologii de la Universitatea din Kentucky au identificat două strategii generale, constructive sau distructive, fiecare putând să fie ori pasivă ori activă. Strategiile constructive par raționale și admirabile, dar nu fac mare lucru. Loialitatea pasivă nu are niciun impact notabil în evoluția relației; încercarea activă de a găsi o soluție a îmbunătățit lucrurile doar în mică măsură.[3]

Conform concluziei la care au ajuns psihologii, importante au fost aspectele rele: „Ceea ce determină dacă o relație «merge» nu depinde prea mult de lucrurile bune și constructive pe care partenerii le fac sau nu le fac unul pentru celălalt, ci îndeosebi de lucrurile distructive pe care le fac ori nu le fac reacționând față de problemele din cuplu." Când rămâi pe tăcute ferm alături de partener, de multe ori loialitatea de care dai dovadă trece neobservată. Dar când te retragi în tăcere din relație ori când lansezi amenințări furioase, poți declanșa o spirală dezastruoasă de represalii.[4]

„Motivul pentru care relațiile pe termen lung sunt atât de dificile", spunea Caryl Rusbult, care a coordonat studiul privind cuplurile, „este că mai devreme sau mai târziu o persoană poate fi negativă atât de mult timp încât celălalt începe să reacționeze negativ la rândul său. Când se întâmplă acest lucru, relația devine greu de salvat."[5] Negativitatea este o boală greu de vindecat – și este foarte contagioasă. Alți cercetători au descoperit că dacă partenerilor li se cere să evalueze separați unul de celălalt aspectele relației dintre ei, petrec un timp mult mai îndelungat gândindu-se la rău decât la bine. Ca să treci cu bine de aspectele neplăcute, trebuie să oprești spirala negativă înainte de-a începe.

Dar să presupunem că ați reușit să supraviețuiți fără probleme perioadei în care vă curtați. Tocmai ați absolvit ciclul de întâlniri romantice și acum vă bucurați de un mariaj fericit. Sufletul plutește, inima cântă, iar creierul vă este inundat de oxitocină, dopamină și alte substanțe neurochimice asociate cu iubirea. Probabil nu aveți chef să participați la un studiu științific, dar alte perechi recent căsătorite au fost convinse să ia parte la un proiect de lungă durată, numit PAIR. (Explicit, numele deloc romantic este Processes of Adaptation in Intimate Relationships.) Aceste cupluri din Pennsylvania centrală au fost intervievate în primii doi ani de căsătorie de psihologi care au catalogat atât aspectele pozitive, cât și cele negative ale relațiilor matrimoniale.

Unii indivizi erau deja ambivalenți sau ostili față de partenerii lor – având tendința să divorțeze în scurt timp –, dar majoritatea cuplurilor manifestau multă afecțiune reciprocă și au continuat să sărbătorească mai multe aniversări. Cu toate acestea, pe termen lung aceste inițiale sentimente tandre nu s-au dovedit niște semne prevestitoare demne de încredere. După un deceniu, un număr disproporționat de cupluri care fuseseră „aproape amețitor de afectuoase" nu mai erau împreună. Ca grup, cei divorțați fuseseră cu o treime mai tandri în primii ani decât cei care au continuat să se bucure multă vreme de căsnicii fericite. Pe termen scurt, pasiunea le-a dăruit capacitatea de a depăși defectele și certurile lor, dar acele sentimente pozitive nu au reușit să asigure lunga durată a mariajului. Încă o dată, modul în care au abordat aspectele negative – îndoielile, frustrările, problemele lor – anticipa dacă mariajul va supraviețui sau nu. Negativitatea îi lovește pe tineri cu forță sporită, acesta fiind unul dintre motivele pentru care este mai probabil ca oamenii care se căsătoresc devreme să divorțeze în comparație cu cei care amână căsătoria. (Un alt motiv este faptul că tinerii tind să aibă mai puțini bani, ceea ce presupune un stres mai accentuat.)[6]

Pentru unele cupluri este, desigur, mai bine să se despartă, dar mult prea multe dintre ele sabotează o relație care ar fi putut să dureze. Cercetătorii care urmăresc evoluția cuplurilor au fost în repetate rânduri uimiți să vadă relații distruse chiar în absența unor cauze evidente. Ca să testeze o teorie, psihologii Sandra Murray și John Holmes au adus mai multe cupluri în laborator și le-au cerut să completeze niște chestionare, soții fiind așezați la mese în așa fel încât să stea cu spatele unul față de celălalt. Experimentatorul le-a explicat că amândoi soții urmau să răspundă

la aceleași întrebări și că era important să nu comunice nicicum în timp ce completau chestionarul.

În realitate, chestionarele erau diferite. Unul le cerea subiecților să menționeze ce nu le place la partenerii lor. Puteau să înșire oricâte trăsături doreau, dar li s-a spus că este în regulă dacă nu menționau decât una singură. Subiecții, care se curtaseră în medie un an și jumătate, aveau puține lucruri de care să se plângă, fiind, în marea lor majoritate, destul de mulțumiți. De regulă, au menționat una sau două privințe în care partenerii lor nu erau ideali, după care au pus creionul jos. Ceilalți parteneri au primit o sarcină total diferită: li s-a cerut să noteze toate lucrurile din casă. Primind indicația să menționeze cel puțin 25 de itemi, s-au apucat să scrie – indicând piese de mobilier, articole de bucătărie, gadgeturi, cărți, piese de artă și altele – și, de multe ori, încă scriau când experimentatorul s-a întors după cinci minute.

În acest timp, celălalt partener stătea la locul său neavând ce face altceva decât să tragă cu urechea la ce scria celălalt – presupunând că trebuie să fie un vast repertoriu al sentimentelor sale. Unul s-a străduit să enunțe una sau două insatisfacții, dar celălalt se pare că vede relația cu alți ochi. Ca de obicei în astfel de studii, ulterior partenerii au fost informați de acest truc, așa că nimeni nu a plecat acasă nefericit. Dar, înainte de a le dezvălui adevărul, experimentatorii au pus mai multe întrebări despre relația dintre soți și s-a dovedit că păcăleala a avut un mare impact asupra unora dintre participanți: cei deja înclinați spre nesiguranță. Indivizii cu o înaltă stimă de sine (după cum a rezultat dintr-un test anterior experimentului) s-au simțit ușor amenințați, dar nu s-au supărat, fiind suficient de siguri de ei ca să știe că perechile lor îi prețuiesc. Dar indivizii cu stima de sine scăzută au reacționat intens față de presupusa cascadă de critici.

Odată ce au auzit că se scrie atât de mult în spatele lor, s-au temut că perechea i-ar putea respinge și frica a pus stăpânire pe ei. Ca să se apere, și-au schimbat propriile atitudini. Le-a scăzut considerația și afecțiunea față de partener. S-au simțit mai puțin apropiați, mai puțin încrezători și mai puțin optimiști în privința relației lor. Oamenii nesiguri de ei au reacționat în mod gratuit, deoarece, în realitate, erau la fel de prețuiți ca indivizii siguri de ei. Dar au proiectat îndoielile față de propria persoană în mintea partenerului. Au presupus că acesta i-ar judeca tot atât de aspru pe cât se judecau ei înșiși.[7]

Acest tip de autoapărare inutilă este deosebit de dăunătoare într-o relație, după cum au descoperit Murray și Holmes într-un alt studiu, urmărind trei ani un grup de cupluri de dată recentă. Mult prea adesea, cuplurile păreau în formă bună – aveau relativ puține conflicte –, dar, după o vreme, intrau în joc sentimentele de insecuritate ale unui partener. Îl respingea mintal pe celălalt ori subestima valoarea relației, deși nu exista niciun pericol real. Îi displăceau la culme niște sacrificii de rutină, cum ar fi să stea acasă seara în loc să iasă în oraș cu prietenii. La început, relația lor se număra printre cele mai solide, dar s-au despărțit rapid, precum în mariajul descris în romanul *El știa că are dreptate.*[8]

În romanul lui Trollope nimeni nu înțelege de ce Louis și Emily sunt atât de furioși. La nesfârșit, prietenii și familia îi imploră pe cei doi să uite neînțelegerile dintre ei. Dar fiecare încercare de împăcare dă greș, precum scrisoarea pe care Louis i-a trimis-o lui Emily, pledând pentru salvarea căsniciei lor. „Deocamdată nu te suspectez câtuși de puțin că ai fi făcut ceva rău", îi scrie el, „ori să fi spus măcar ceva jignitor fie pentru calitatea mea de soț, fie pentru poziția ta de soție a mea."

El se așteaptă ca ea să aprecieze încercarea lui de reconciliere, dar, în schimb, ea reține doar un cuvânt: el nu o suspectează *deocamdată* de niciun păcat. *Deocamdată!* Prin urmare, s-ar părea că el bănuiește neapărat că ar fi capabilă de adulter în viitor! În mintea ei, acel cuvânt cântărește mai greu decât toate declarațiile de dragoste din restul scrisorii, dar Louis nu înțelege de ce ea rămâne supărată, așa că plin de furie escaladează conflictul. Intriga romanului i-a lăsat pe mulți cititori tot atât de frustrați pe cât erau prietenii celor două personaje – cum pot doi oameni care se iubesc să continue a se înțelege greșit și a reacționa exagerat? –, dar este o descriere remarcabil de precisă a modului în care efectul negativității erodează o relație. „Adevărul este că fiecare dorea ca celălalt să își recunoască o greșeală", scrie Trollope. „Când s-au confruntat, fiecare era atât de mâhnit, încât nu au făcut nicio încercare de-a se împăca."

Observând gâlcevile dintre soți iritați, cercetătorii au remarcat același tipar al diferențelor de gen pe care le zugrăvise Trollope. Ca Louis, bărbații nesiguri tind să se concentreze asupra temerilor de infidelitate sexuală a soției. Mistuiți de gelozie chiar dacă aceasta nu are nicio cauză, devin foarte posesivi și dominatori, ceea ce încordează relația și, în cele din urmă, o îndepărtează pe soție. Femeile nesigure se tem mai puțin de infidelitatea sexuală a soțului

decât de alte tipuri de respingere și tind să reacționeze cu ostilitate mai degrabă decât cu gelozie. Aceste reacții diferite au fost catalogate într-un studiu care a vizat niște cupluri din New York City, înregistrate video într-un laborator de la Columbia University în timp ce discutau despre problemele lor.

Ori de câte ori unul dintre parteneri se comporta negativ – se plângea, vorbea pe un ton ostil, își dădea ochii peste cap, își nega responsabilitatea, îl insulta pe celălalt –, acțiunea era clasificată și numărată. Conduși de Geraldine Downey, cercetătorii au constatat că era cel mai probabil ca indivizii nesiguri să acționeze negativ. Propria teamă de respingere amplifica, fără îndoială, suferința lor, deoarece, pentru ei, o ceartă nu era legată numai de o problemă concretă, ci era un semn al unor probleme grave și un semnal rău prevestitor că relația era în pericol. Erau atât de influențați de înclinația spre negativitate încât trăiau într-o stare de anxietate. Reacția lor de panică era să își respingă partenerul – cu nefericit succes, după cum au constatat cercetătorii urmărind cuplurile mai mulți ani. A reieșit că era foarte probabil ca oamenii sensibili față de respingere să sfârșească în singurătate. Teama lor de respingere a devenit o profeție care se autoînfăptuiește.[9]

Efectul negativității a fost confirmat de un studiu și mai amplu privind mai multe cupluri din Seattle, cărora li s-a montat aparatură de măsurare a pulsului și a altor reacții fizice și care au fost filmate în timp ce discutau despre evenimentele de peste zi și problemele lor. Ulterior, soții au vizionat separat înregistrările și au notat emoțiile pozitive și negative pe care le-au simțit în fiecare moment al discuției. După trei ani, cercetătorii Robert Levenson și John Gottman au reinvestigat cuplurile ca să vadă care dintre ele aveau încă o căsnicie fericită. Încă o dată a reieșit că momentele negative erau mult mai importante decât cele pozitive. Cuplurile cu cea mai mare probabilitate de a fi nefericite erau acelea care au manifestat nivelurile cele mai ridicate de stres în timpul discuțiilor, măsurate prin încordarea fizică sau prin intensitatea emoțiilor negative. Schimbul reciproc de sentimente pozitive avea un efect minor sau niciun efect asupra perspectivelor mariajului, dar modul în care obișnuia să reacționeze fiecare soț față de negativitatea celuilalt a fost decisiv. Când o soție îi răspundea soțului furios cu aceeași monedă ori când un soț reacționa la criticile soției prin indiferență emoțională, era probabil ca relația din cuplu să se deterioreze.[10]

Se pare că negativitatea este mai puțin o problemă în cuplurile homosexuale. Când cercetătorii din Seattle au urmărit vreme de peste un deceniu

un grup de cupluri de același sex, au constatat că atât cuplurile de bărbați, cât și cele de femei aveau tendința să fie în toane mai bune decât cele heterosexuale când trebuia să aplaneze un conflict. Partenerii erau mai pozitivi atât în modul de a se declara în dezacord, cât și în modul de a reacționa față de critici, rămânând mai pozitivi și după aceea. În cuplurile heterosexuale tiparul cel mai comun de conflict se numește „pretenție-feminină-retragere-masculină", un ciclu distructiv, în care femeia inițiază o plângere sau o critică, iar bărbatul reacționează închizându-se în sine. Acest tipar este mai puțin probabil în cuplurile de același sex. Dacă sunt doi bărbați, este mai puțin probabil să inițieze o plângere; dacă sunt două femei, este mai puțin probabil să se replieze emoțional după ce au fost criticate.[11]

Indiferent de orientarea lor sexuală, multe cupluri se bizuie pe modalități nonverbale de împăcare după un conflict, dar cercetătorii au constatat că nici măcar pe sexul satisfăcător nu se poate conta că va aplana certurile aprige dintre soți. Un studiu privind comunicarea verbală și cea nonverbală dintre cei recent căsătoriți a arătat că volumul dialogului negativ – furie, jignire, resentiment – era un predictor solid al fericirii matrimoniale, în vreme ce exprimarea verbală a afecțiunii a fost de puțin ajutor, iar exprimarea ei sexuală nu a avut niciun efect vizibil.[12] Alte studii au descoperit beneficii modeste ale sexului, deși încă o dată puterea răului a avut câștig de cauză. Psihologul Barry McCarthy, terapeut al relațiilor de cuplu și cercetător, estimează că atunci când sexul este de calitate, poate contribui în proporție de 15% până la 20% la fericirea unui mariaj, în vreme ce dacă sexul este nesatisfăcător sau inexistent, poate să devină un factor mult mai pregnant, scăzând fericirea cuplului cu 50% până la 75%.[13] Concluzia lui concordă cu sfatul dat de Big Mama, conducătoarea matriarhală a familiei din piesa [lui Tennessee Williams] *Pisica pe acoperișul fierbinte*. „Când o căsnicie se duce de râpă, râpa este acolo", îi spune ea nurorii sale, arătându-i patul. „Chiar *acolo*!"

Majoritatea oamenilor nu recunosc efectul negativității în relațiile lor. Când Baumeister îi întreabă pe studenții lui de ce cred că ar fi buni parteneri sau partenere, ei enumeră lucruri pozitive: sunt prietenoși, înțelegători, buni la pat, loiali, inteligenți, amuzanți. Aceste lucruri sunt importante, dar decisivă este evitarea aspectelor negative. A fi capabil să îți ții gura în loc să spui ceva obraznic ori dușmănos va face pentru relația voastră mult mai mult decât o vorbă sau o faptă bună.

Relația destul de bună

Se poate extrage o lecție liniștitoare din cercetările vizând relațiile matrimoniale, care se poate aplica nu doar în căsnicie. Cercetătorii din științele sociale au descoperit că predispoziția negativistă guvernează o mulțime de alte relații: părinte-copil, elev-profesor, mentor-discipol, șef-angajat. Guvernează, de asemenea, relațiile ocazionale, precum cele dintre vecini. Una dintre primele descoperiri din psihologia socială a fost „efectul de proximitate",* desprins dintr-un studiu efectuat în anii 1940, care a cartografiat meticulos formarea prieteniilor între vecini într-o recent construită comunitate de case și apartamente din zona metropolei Boston.

A reieșit că prieteniile depindeau de aceiași factori ca prețurile de pe piața imobiliară: poziție, poziție, poziție. Era mai probabil ca oamenii să devină prieteni cu vecinii din casa alăturată, iar șansele unei prietenii scad abrupt pe măsură ce crește distanța, în așa fel încât oamenii care locuiesc la doar câteva case distanță socializează rareori. Efectul de proximitate (cunoscut, de asemenea, și ca principiul proximității) părea un adaos optimist în manualele introductive de psihologie: o dovadă solidă că oamenii pot fi foarte simpatici. Lăsați ca drumurile lor să se încrucișeze suficient de frecvent și ei vor găsi un teren comun.[14]

Până la urmă, totuși, alți cercetători au studiat o altă comunitate, un ansamblu de case dintr-o suburbie a metropolei Los Angeles, și au investigat nu doar relațiile amicale, ci și pe cele de învrăjbire. A reieșit că dușmanii locuiau și mai aproape decât prietenii. Exista o față întunecată a efectului de proximitate. Când vine vorba despre relațiile bune cu vecinii, răul e mai puternic și mai rapid decât binele. Consemnând interacțiunile

---

* În original, *propinquity effect*. În psihologia socială, *propinquity* (derivat din termenul latinesc *propinquitas*, „apropiere") este unul dintre principalii factori care conduc la atracția interpersonală. Se referă la proximitatea fizică ori psihologică dintre oameni. *Propinquity* poate să însemne proximitatea fizică, o relație de rudenie între oameni ori o similitudine de natură între lucruri („asemănătorul atrage asemănătorul"). Doi oameni care locuiesc pe același palier într-o clădire, de exemplu, au o mai mare apropiere decât cei care locuiesc la etaje diferite, așa cum doi indivizi cu opțiuni politic asemănătoare au un grad mai înalt de apropiere decât cei ale căror convingeri sunt radical diferite.

sociale, cercetătorii au constatat că era nevoie de multă socializare pentru legarea unei prietenii, dar una sau două conflicte puteau să îi transforme pe vecini în dușmani irevocabili.[15]

Acea descoperire nu era un adaos chiar atât de optimist în manualele de psihologie, dar o lecție practică și reconfortantă se putea desprinde din ea și din alte descoperiri privind înclinația spre negativitate în evoluția relațiilor. Fie că aveți de-a face cu un vecin, un soț sau o soție, un copil sau cu oricine altcineva, lecția este: nu trebuie să vă străduiți din răsputeri.

Nu trebuie să dați prea mare atenție psihoterapeuților care le poruncesc tuturor să se îngrijească de ameliorarea relațiilor lor. Soți și soții primesc sarcină după sarcină: faceți sex în fiecare zi, găsiți timp pentru cine romantice și vacanțe exotice, faceți lungi plimbări pe plajă și deschideți-vă sufletul. Părinții au de îndeplinit și mai multe corvezi. De când freudienii au început să acuze mamele și tații de nevrozele copiilor, părinții au simțit o enormă responsabilitate de a face totul așa cum trebuie. Dar cercetările recente legate de efectul negativității ne aduc o ușurare, întrucât arată că aceste eforturi sunt supraevaluate.

Pentru părinții extenuați una dintre cele mai încurajatoare dovezi provine din cercetările dedicate inteligenței, care este, probabil, trăsătura psihologică cel mai bine înțeleasă și cel mai precis măsurată. Psihologii au vizat diverse populații – precum gemenii identici crescuți separat sau copiii crescuți de părinți adoptivi –, urmărind să analizeze doi factori majori care determină coeficientul de inteligență [IQ] al unui copil: genele și mediul. După evaluarea potențialului genetic al copiilor (bazat pe coeficienții de inteligență ai părinților), cercetătorii pot să vadă cum este afectată dezvoltarea cognitivă a copiilor de familiile care i-au crescut. Părinții înstăriți și bine educați le pot furniza copiilor o instruire personalizată, o mulțime de cărți și accesul la școli bune și programe de perfecționare. Dacă părinții sunt lipsiți de educație și trag mâța de coadă, copiii au acces la resurse intelectuale mai sărace și trebuie să depășească mai multe obstacole.

Studiile au arătat în repetate rânduri că ori de câte ori copiii cresc în familii cu venituri scăzute, în care adulții nu sunt bine educați sau realizați pe plan profesional, este mai puțin probabil ca acei copii să își valorifice întreaga lor capacitate intelectuală. Unii dintre ei ajung să înflorească în pofida – sau chiar din cauza – dificultăților, dar, în medie, coeficienții lor de inteligență au valori mai mici decât s-ar fi putut prezice pe baza

potențialului lor genetic. De fapt, unele studii nu au găsit, practic, nicio corelație între potențialul lor genetic și coeficientul lor de inteligență efectiv, deoarece în atât de multe cazuri mediul negativ copleșește genele pozitive.

Dar mediul are o influență infimă în rândul părinților din partea superioară a ierarhiei socioeconomice. Coeficienții de inteligență ai copiilor din aceste familii sunt aproape în totalitate determinați de gene. Nu contează dacă părinții au masterate și doctorate, dacă fac parte din clasa de mijloc ori dacă sunt bogați, dacă sunt doar competenți ori de mare succes în carieră. Peste un anumit nivel, influența parentală nu are cine știe ce impact asupra capacității intelectuale a copilului. Părinții înstăriți pot să descânte fătul din uter cu muzica lui Mozart, să angajeze cei mai buni meditatori și să plătească taxele celor mai exclusiviste școli, dar nu pot să ridice semnificativ coeficientul de inteligență al copiilor lor. Evitând un mediu negativ, se pot asigura că potențialul genetic al copiilor este realizat pe deplin, dar numai atât.[16]

Același model este valabil și dacă avem în vedere aspectele de ordin emoțional ale creșterii copiilor. Sandra Scarr, psiholog de la Yale, și alți cercetători au descoperit că atâta timp cât părinții evită comportamentul violent, abuziv sau neglijent, nu contează semnificativ ce fac în rest. Influența parentală negativă îi traumatizează pe copii, dar un comportament deosebit de grijuliu nu garantează că părinții îi vor face pe copii mai fericiți ori mai sănătoși. O mare diferență nu se vede nici în adolescență, aceasta fiind concluzia la care a ajuns o echipă de cercetători olandezi după ce au chestionat un larg eșantion de adolescenți în legătură cu laturile pozitive și negative ale părinților. Calitățile, printre care afecțiunea și susținerea emoțională, aveau un efect minor. Ceea ce conta, cel puțin când se punea problema unei predicții privind care copii vor fi nefericiți sau vor avea probleme cu legea, erau defectele acțiunii parentale, cum ar fi ușurința cu care se enervau părinții și pedepsirea puștilor cu prea mare asprime și în mod nedrept.[17]

În urma acestor descoperiri, o serie de psihologi i-au sfătuit pe părinți să o lase mai ușor. În loc să încercați a fi perfecți, în loc să vă simțiți obligați să asistați la fiecare meci de fotbal și să-i ajutați pe copii la toate proiectele școlare, fiți doar un părinte „destul de bun". Copilul vostru o va duce mai departe bine, iar voi veți culege beneficiile în căsnicie și în restul vieții voastre. Ideea de a fi destul de bun nu a convins hoardele de părinți-helicopter

și de mame-tigru,* dar este un sfat excelent, care merită să fie extins și în sfera altor tipuri de relații.

Fiți un soț destul de bun, o soție destul de bună, un prieten ori un vecin destul de bun, un profesor sau un șef destul de bun. Concentrați-vă nu pe dorința de-a atinge perfecțiunea, ci asupra evitării greșelilor elementare, atât în comportamentul vostru, cât și în modul de a interpreta comportamentul celorlalți. Iată câteva strategii specifice:

Nu faceți promisiuni exagerate. Cei mai mulți dintre noi tindem să promitem mai mult decât putem realiza din cauza unui fenomen pe care psihologii îl numesc eroarea planificării, adică tendința noastră de a subestima timpul și efortul de care vom avea nevoie ca să ne achităm de sarcină. Când nu ne ținem la timp făgăduiala, sperăm că familia, prietenii sau colegii vor aprecia măcar bunele noastre intenții – *Vedeți cât de mult am încercat să fac pentru voi!* Dar nu vor vedea. Efectul negativității predomină autoritar. Se vor concentra nu asupra bunelor voastre intenții, ci asupra rezultatului rău.

Nu vă așteptați să fiți apreciați pentru efortul suplimentar. Când faceți mai mult decât ați promis, generozitatea voastră nu va primi un plus de recunoștință, după cum a demonstrat Ayelet Gneezy într-o serie de experimente inspirate de Amazon.com. Ea a remarcat că de câte ori comenzile ei pe Amazon soseau mai repede, nu se simțea deosebit de recunoscătoare. Împreună cu Nicholas Epley, un coleg de la Universitatea din Chicago, a descoperit că este o reacție comună în experimentele sale cu studenți.

Studenții îl vor acuza pe un vânzător de bilete care le-a procurat locuri mai rele decât cele promise, dar nu vor arăta un plus

---

* *Helicopter parents* sunt numiți părinții extrem de grijulii, care supraveghează îndeaproape educația copiilor, oferindu-le cele mai bune condiții și planând protector deasupra lor, ca un elicopter. *Tiger mothers* sunt numite mamele exagerat de exigente, care le impun copiilor un program foarte strict și foarte încărcat de pregătire, axat pe un anumit domeniu în care speră să-i vadă pe copiii lor dobândind excelența și cele mai mari succese. Ultima expresie a fost lansată de Amy Chua, profesoară de drept la Yale, care a publicat în 2011 o carte memorialistică despre educația muzicală a celor două fete ale sale, intitulată *Battle Hymn of the Tiger Mother*.

de recunoștință dacă locurile vor fi mai bune decât cele promise. Într-un experiment, când studenții erau plătiți pentru fiecare puzzle rezolvat, o altă persoană s-a oferit să-i ajute în calitate de voluntar (fără să fie plătit), rezolvând zece puzzle-uri. Dacă nu reușește, îl vor critica pentru că nu e demn de încredere și fiindcă nu a făcut suficient efort, dar va primi aceeași notă dacă își îndeplinește promisiunea sau dacă o face cu vârf și îndesat, rezolvând încă cinci puzzle-uri. Rezolvarea puzzle-urilor suplimentare a necesitat în mod evident mai multă muncă, dar beneficiarii generozității lui nu o apreciază.[18]

Țineți minte că răul se află în ochiul privitorului. O jignire care pentru toți ceilalți este o bagatelă poate să distrugă o relație dacă unei persoane i se pare un mare afront. Trebuie să tratați cu atenție reacția partenerului chiar dacă vi se pare absurdă. După cum am văzut când am discutat despre cercetările vizând cuplurile, căsniciile eșuează deseori pentru că bărbații și femeile tind să se concentreze asupra unor tipuri diferite de rău. Bărbaților le pasă mai mult de infidelitatea sexuală a partenerei, pe când femeile sunt mai preocupate de izolarea emoțională a partenerului. În literatura privind personalitatea au fost evidențiate și alte diferențe de gen.

Studii efectuate în zeci de țări din toată lumea au arătat că diferențele de personalitate cele mai accentuate dintre bărbați și femei sunt legate de emoțiile negative. Femeile sunt încercate de furie, anxietate și depresie mai frecvent decât bărbații.[19] Sunt și mai abile decât bărbații în a detecta sentimentele negative ale celorlalți. Când subiecților li se arată chipuri care exprimă diferite emoții, bărbații și femeile sunt la fel de capabili să identifice figurile fericite, dar femeile reușesc cu o semnificativ mai mare acuratețe să identifice figurile temătoare, triste și furioase.[20] Există o explicație evoluționistă a acestui avantaj feminin: supraviețuirea nou-născuților a depins multă vreme de capacitatea mamelor de a recunoaște semnalele nonverbale de primejdie. (De asemenea, întrucât femeile sunt în general mai mici decât bărbații, putea fi un avantaj evolutiv capacitatea de a sesiza devreme furia cuiva, înainte ca aceasta să atingă punctul violenței fizice.) Un soț care se

închide în sine poate să creadă că obține armonia conjugală dacă își ascunde sentimentele negative, dar soția lui este capabilă să îl citească până în străfunduri.

Această disparitate emoțională îi face adeseori pe bărbați incapabili să înțeleagă ce nu este în regulă. Este marele eșec exprimat de titlul cărții lui Trollope, *El știa că are dreptate.* Louis are într-adevăr dreptate în ceea ce privește faptele – procedează foarte corect când o avertizează pe soția lui să nu își pericliteze reputația –, dar abordează problema total greșit, deoarece nu ia în calcul cât de mult va fi afectată ea de dojana lui furioasă. „El ar fi trebuit să îi vorbească cu blândețe", scrie Trollope, „și să-i fi explicat, cuprinzându-i talia cu brațul, că ar fi mai bine pentru amândoi dacă prietenia acestui amic ar fi limitată. Atât de multe se ascund într-o privire întoarsă și în tonul cu care se rostește un cuvânt când trebuie spuse asemenea lucruri – atât de multe nuanțe mai importante decât ceea ce se înțelege din cuvintele înseși." Louis gândește corect în ochii lui, dar căsnicia este în pericol deoarece soția lui vede lucrurile atât de diferit – iar Louis este prea obtuz ca să recunoască suferința pe care i-o pricinuiește ei. În timpul unei dispute, este mai bine să studiați reacția partenerilor și să vă imaginați perspectiva lor în loc să repetați întruna ceea ce vă nemulțumește. Vorbiți mai puțin. Ascultați mai mult.

Trageți foloase de pe urma momentelor rele. Creierul omenesc a evoluat să se concentreze asupra negativului fiindcă este modul cel mai eficient de învățare. Când ceva nu merge bine într-o relație, nu disperați gândind că nu sunteți făcuți unul pentru celălalt. Căutați să desprindeți niște învățăminte. Luați critica nu ca pe un atac ostil, ci ca pe un feedback util. Când o avertizează pe Emily că își riscă reputația acceptând vizitele acelui prieten al tatălui său, Louis îi oferă o informație prețioasă. Nou-venită în societatea londoneză, ea trebuie să învețe cum să se poarte ca să evite bârfa. Interpretând avertismentul lui ca pe o punere sub acuzare a caracterului său și ca pe un semn că mariajul lor este în pericol, ea ratează o lecție care ar fi putut să o ajute pe ea personal și să întărească relația lor. La fel, Louis putea să fi câștigat ceva din prima lor ceartă dacă ar fi

sesizat cum a insultat-o inutil tonul lui poruncitor, dar și el trece pe lângă șansa unei lecții care putea să fi prevenit următoarea gâlceavă. Răul poate fi un excelent profesor.

Gândiți înainte să acuzați. Nu ignorați *eroarea fundamentală de atribuire*, expresia prin care psihologii numesc o greșeală mult prea frecventă. Presupuneți că un cuplu și-a programat o cină romantică la un restaurant select și unul dintre ei (bărbatul, să zicem) întârzie. El va da vina pe o situație concretă, precum o criză la birou sau un ambuteiaj neașteptat. Dar dacă sunteți cea care așteaptă de una singură la restaurant, înclinați să deslușiți ceva mai mult în această situație. „Cât se poate de *tipic*", vă spuneți în gând, clocotind de furie în urma acestei demonstrații a faptului că partenerul vostru este în general nedemn de încredere, egoist sau și mai rău („Nu mă mai iubește").

Poate că aveți dreptate sau poate comiteți eroarea fundamentală de atribuire, care este tendința de a trage concluzii despre caracterul lăuntric al cuiva bazându-vă pe un comportament cauzat în realitate de o situație externă. Când intrăm într-o intersecție pe roșu, apelăm la circumstanțe atenuante („Un copac mi-a blocat lumina semaforului"), dar când vedem pe altcineva făcând același lucru, îl considerăm pe de-a-ntregul responsabil („Ce șofer groaznic!").[21]

Inițial, cercetătorii au emis teoria că eroarea se aplică tuturor tipurilor de comportament, atât bune, cât și rele, dar ulterior au recunoscut bine cunoscutul efect al negativității: eroarea survine doar când se extrag concluzii dintr-un comportament negativ. În realitate, când altcineva face un lucru pozitiv, suntem predispuși să-i diminuăm meritele („Are numai 10 pe linie pentru că profesorii sunt foarte darnici la note"), pe când nouă ne atribuim toate meritele („Am luat note de 10 pentru că sunt un elev bun"). Când judecăm acțiunile negative ale cuiva tindem să tragem concluzii nedrept de generale, chiar în privința unor persoane pe care le cunoaștem îndeaproape.[22]

În loc să vă bucurați de cina romantică, vă indispuneți din pricina grosolăniei partenerului întârziat, care se simte acuzat pe nedrept din pricina unor evenimente pe care nu le putea controla. Pe

termen lung, acest gen de neînțelegeri reciproce este mortal pentru relații, după cum au constatat psihologii Benjamin Karney și Thomas Bradbury când au clasificat căsătoriile recente în funcție de „stilul lor de atribuire". Era mult mai probabil că vor divorța soții mai predispuși să atribuie greșelile partenerilor unor caracteristici interne permanente și nu unor accidentali factori externi.[23]

Această eroare de atribuire nu este ușor de învins – este unul dintre motivele pentru care i s-a spus „fundamentală" –, dar odată ce sunteți conștienți de efectele ei, puteți să o atenuați cu ușurință. Înainte de a pune automat greșeala partenerului pe seama unui defect de caracter sau de-a o interpreta ca pe un simptom al unei probleme permanente, faceți un efort de a lua în calcul niște explicații mai benigne. Și acordați partenerului prezumția de nevinovăție.

Când vă certați, introduceți în discuție un arbitru imaginar. Un alt mod de a vă modifica gândirea implică să recurgeți la un „truc matrimonial", expresie folosită de Eli Finkel pentru a numi o tehnică simplă pe care psihosociologii o recomandă cuplurilor căsătorite din zona metropolei Chicago. Din patru în patru luni, cuplurilor li se cerea să răspundă unor întrebări privind satisfacția lor în căsnicie și cea mai mare dezamăgire recentă. De-a lungul primului an de studiu, satisfacția lor conjugală a scăzut ușor, așa cum se întâmplă în mod tipic. Pe urmă, la începutul celui de-al doilea an, când cuplurile au relatat ultimul lor conflict, unele au primit o sarcină suplimentară: li s-a cerut partenerilor să își imagineze că sunt un terț care observă dezacordul de opinii. Cu ce ochi l-ați vedea? Puteți să vă imaginați vreun bine care ar putea să rezulte din cearta voastră?

După ce au notat verdictul acestui arbitru imaginar, acelor cupluri li s-a recomandat să încerce să adopte această perspectivă a unui terț în timpul certurilor de acasă. A dat rezultate. Satisfacția lor conjugală și-a încetat declinul și a rămas stabilă de-a lungul anului, în accentuat contrast cu declinul constant în rândul celorlalte cupluri din studiu. Adoptând perspectiva arbitrului imaginar, cuplurile și-au temperat furia și au fost mai dispuse să asculte și să accepte un compromis.[24]

Cereți o a doua opinie. Dacă arbitrul imaginar nu dă rezultate, încercați cu unul real. Schimbarea perspectivei poate fi deosebit de dificilă când propria insecuritate vă strâmbă viziunea, dar puteți găsi oricând o a doua opinie din partea unei persoane a cărei judecată nu este deformată de teama personală de respingere. Este unul dintre principalele beneficii ale terapiei de cuplu, dar nu trebuie să angajați un profesionist pentru a primi o a doua opinie. În romanul lui Trollope întreaga criză putea fi evitată dacă Louis și Emily ar fi ținut seama de ceea ce le spuneau prietenii lor. Sfatul cel mai prețios din roman vine gratis de la sora lui Emily, care înțelege că Louis nu a vrut să o jignească pe soția lui și îi spune: „În locul tău, aș da uitării toată povestea."

Nu dați curs impulsului de a judeca. Capacitatea de a trece cu vederea cusururile, reale sau imaginare, ale partenerului este una dintre cele mai sigure soluții de a vă păstra căsnicia. Un amic al nostru își ponderează modul de a privi defectele soției lipind pe oglinda de la baie acest mesaj: „Nici tu nu ești mai breaz." Alții par să facă automat acest lucru, după cum au fost surprinși să constate cercetătorii care au scanat creierul indivizilor îndrăgostiți. Psihosociologii Xiaomeng Xu și Arthur Aron s-au asociat cu Lucy Brown, expertă în neuroștiințe, și au studiat cupluri din Beijing aflate încă în stadiul de iubire pătimașă. Când li s-au arătat subiecților o fotografie a partenerului și o poză a altui individ, imaginea persoanei iubite a declanșat o activitate mult mai intensă în circuitele cerebrale asociate cu sistemul de satisfacție indusă de dopamină, același sistem activat de cocaină și de alte plăceri intense.[25]

Dar ce s-a întâmplat după ce flacăra iubirii a început să pâlpâie? După trei ani, doar jumătate din cuplurile studiate mai erau împreună. Ca să înțeleagă longevitatea lor, cercetătorii au reanalizat datele inițiale ale acestor îndrăgostiți și le-au comparat cu datele cuplurilor care aveau să se destrame ulterior. A ieșit la iveală o esențială – și neașteptată – diferență: când subiecții sortiți succesului în dragoste au privit o fotografie a partenerului, s-a înregistrat o activitate redusă într-o regiune din cortexul prefrontal care

coordonează emiterea judecăților negative. Facultățile lor critice au fost suspendate, iar relația a înflorit.

Această descoperire a fost confirmată de un studiu bazat pe scanarea cerebrală a unor cupluri din New York City ai căror parteneri fuseseră căsătoriți timp de peste două decenii. Psihosociologul Bianca Acevedo și antropologul Helen Fisher au constatat că soții cei mai satisfăcuți de mariajul lor (gradul de satisfacție fiind măsurat prin completarea unui chestionar) au manifestat mai puțină activitate în aceeași regiune cerebrală asociată cu judecățile critice îndreptate către ceilalți. Și ei au reușit să-și țină în frâu predispoziția negativistă când au privit fotografia persoanei iubite. Soții și soțiile lor aveau, neîndoielnic, defecte, dar căsniciile lor au durat în mod fericit întrucât creierul lor a respectat automat un principiu enunțat de poetul William Blake: „Față de greșeli iubirea este întotdeauna oarbă."[26]

Înțeleptul gând al lui Blake a fost ulterior confirmat și de alte studii care au urmărit iluziile pe care și le fac cuplurile. Aceste iluzii au fost măsurate cerând subiecților să evalueze propriile calități odată cu însușirile pozitive ale partenerilor. Cuplurile cele mai nerealiste – cele care își idealizau partenerii, dându-le calificative mai mari decât cele primite de ei din partea acestora – aveau cele mai mari șanse de a rămâne satisfăcuți și împreună pe durata studiului. Și mai era un bonus pentru această iluzie pozitivă: până la urmă, partenerii au ajuns să împărtășească această imagine idealizată despre ei înșiși. Toată lumea s-a simțit mai bine.[27]

Dacă nu puteți nutri aceste iluzii pozitive în mod natural, cultivați-le amintindu-vă punctele forte ale partenerului. Când el sau ea face demonstrația uneia dintre aceste calități, spuneți-i că i-o admirați. Când vă irită una dintre deprinderile celuilalt, încercați să vă explicați de ce a căpătat-o și căutați-i laturile pozitive: sigur, verifică obsesiv bagajele înainte de plecarea în vacanță, dar cel puțin nu uită nimic și s-ar putea ca voi înșivă să aveți nevoie de un lucru sau de altul.

Nu mușcați momeala. Chiar dacă circuitele din creierul vostru detectează păcatele partenerului, încă vă puteți purta ca și cum nu le-ați fi băgat de seamă. Puteți urma sfatul pe care Ruth Bader

Gingsburg l-a primit în ziua nunții de la soacra ei: „În orice căsnicie fericită este util să fii din când în când surdă." După mai bine de jumătate de secol, Gingsburg le-a transmis acel sfat unor studenți de colegiu, explicându-le că ea l-a urmat cu asiduitate nu doar acasă, ci peste tot unde a lucrat, inclusiv la Curtea Supremă.

— Când este rostit un cuvânt necugetat sau brutal, e cel mai bine să nu-i dați atenție, le-a spus Gingsburg studenților. O reacție furioasă ori o criză de nervi nu va spori capacitatea persuasivă a nimănui.

Desigur, nu vă puteți astupa urechile tot timpul, pentru că unele afronturi sunt prea greu de îndurat. Unele probleme trebuie să fie puse în discuție, dar o rapidă reacție furioasă nu este soluția recomandabilă – mai ales nu în era mesajelor pe Twitter.[28]

Dacă trebuie să reacționați, nu escaladați conflictul. Spuneți-vă părerea și explicați ce vă deranjează, dar păstrați-vă calmul. Încă o dată, țineți minte că un lucru care vouă vi se pare îngrozitor poate să pară inofensiv în ochii tuturor celorlalți, așa că nu-l acuzați pe celălalt de grosolănie ori de rea-voință. (Vom discuta mai târziu cum se livrează criticile și veștile rele.) Nu vă bosumflați și nu recurgeți la represalii, fiindcă un mic dezacord se poate transforma rapid într-un conflict major. Din cauza efectului negativității, conflictele au tendința naturală să escaladeze, după cum au demonstrat limpede psihologul Boaz Keysar și colegii săi de la Universitatea din Chicago testând două versiuni ale unui joc numit Dictator.

În versiunea standard a acestui joc, unui jucător i se dau 100 de dolari și i se spune că poate să împartă acest dar căzut din cer cu un alt jucător. Se numește dictator fiindcă poate să facă ce vrea – să împartă banii cu celălalt jucător, să-i dea o mică parte ori să păstreze toți banii pentru el. După ce se hotărăște, fac schimb de roluri și joacă încă o rundă, al doilea jucător primind 100 de dolari pe care să-i împartă cum vrea cu primul. Se joacă mai multe runde, jucătorii fiind pe rând în ipostaza de dictator.

Când s-a jucat această versiune standard, lucrurile au mers lin în experimentul din Chicago. De regulă, dictatorul a început prin a păstra pentru sine o parte mai mare din suma de bani, dar i-a dat

celuilalt jucător destui bani ca să fie mulțumit. În runda următoare, în mod tipic al doilea jucător i-a cedat primului cel puțin tot atâția bani câți primise în runda anterioară, răspunzând cu aceeași generozitate. Pe măsură ce au jucat mai multe runde, jucătorii s-au apropiat tot mai mult de o împărțire a banilor în proporție de 50-50.

Însă lucrurile nu au mai decurs atât de cordial când cercetătorii au încercat o versiune negativă a jocului, în care ploconul picat din cer era descris într-un mod diferit. În loc de un dar primit de dictator, cercetătorii au spus că acei 100 de dolari i-au fost dăruiți celuilalt jucător și că acum dictatorul va decide câți bani va păstra partenerul de joc. Era aceeași decizie – dictatorul continua să împartă cei 100 de dolari între el și celălalt jucător –, dar acum era vorba de o pierdere și nu de un câștig. În loc să primească un dar din partea dictatorului, celălalt jucător vedea cum îi sunt luați banii.

În această versiune negativă a jocului în mod tipic dictatorul a început prin a fi mai generos decât în versiunea standard. Și-a dat seama că celălalt jucător se va supăra văzând că i se iau banii, așa că, în loc să rețină o parte mai mare pentru sine, a făcut suma 50-50. Dar asta nu i-a căzut bine celuilalt jucător. În runda următoare, acesta și-a atribuit o sumă mai mare, împărțeala fiind cam 60-40 și lucrurile s-au deteriorat în runde succesive, pe măsură ce jucătorii au devenit din ce în ce mai egoiști. Nu s-au mărginit la represalii ale unuia contra celuilalt, provocate de un afront. Au escaladat. Rezultatul experimentului i-a inspirat pe psihologii din Chicago să sugereze o regulă revizuită a reciprocității: *O mână spală pe cealaltă, dar dacă tu îmi iei un deget, eu îți iau toată mâna.*[29]

Așadar, înainte de a reacționa, stăpâniți-vă furia. În loc de represalii, puteți spune: „Voi încerca să rămân pozitiv, dar nu pot să fac asta decât dacă încerci și tu." Orice ai spune, ține minte că oricât de rele par lucrurile într-un anumit moment, fiecare dintre voi le poate face mult mai rele.

Urmați Regula de Aur Negativă. Celor mai mulți dintre noi ne place să avem o bună părere despre propria persoană și presupunem că excelentele noastre calități le sunt evidente prietenilor și familiei. Ne așteptăm să acorde atenție favorurilor pe care

le facem, sacrificiilor noastre, bucuriilor și veseliei pe care le aducem în viața lor. Dar nu aceste lucruri sunt evidente pentru cei mai mulți dintre ei.

Evitarea răului este mult mai importantă decât facerea de bine în relațiile cu persoane iubite, copii, prieteni, colegi sau cu oricine altcineva. Nu contează atât de mult ce le faceți celorlalți. Contează ce *nu* le faceți.

Capitolul 3

Demonul din adâncul creierului

Circuitele cerebrale ale răului

Înainte ca Felix Baumgartner să-și fi propus să sară din capsula unui aerostat de la înălțimea de 24 de mile [38 km], era deja cunoscut fanilor săi drept Neînfricatul Felix. Sărise de pe două dintre cele mai înalte clădiri din lume și traversase cu parașuta Canalul Mânecii ajutat de-o aripă din fibră de carbon. De pe marginea unei peșteri din Croația, adâncă de 183 de metri, se aruncase în abisul negru, ieșind nevătămat și triumfător ca de fiecare dată.

Nici perspectivele primului salt supersonic din stratosferă nu l-au tulburat, cel puțin nu de la început. A mers nerăbdător în Deșertul Mojave din California, în apropiere de baza aviației militare unde au avut loc primele zboruri supersonice, ca să se antreneze sub îndrumarea experților aerospațiali. Când a fost întrebat despre riscurile la care se expune, a enumerat calm modalitățile în care putea să moară în timpul misiunii. Enormul balon umplut cu gaz, cu o suprafață de 40 de acri [16 ha], confecționat dintr-un plastic mai subțire decât un sac de împachetat rufele dintr-o curățătorie chimică, putea să fie distrus de vânturile de suprafață în primele mii de picioare ale ascensiunii, urmând ca el să se zdrobească de sol, fără nicio șansă de a-și deschide parașuta. În cazul în care costumul lui ar pierde din presiune în aerul rarefiat de la altitudinea de 120 000

de picioare [circa 33 km], sângele său ar începe să fiarbă, dar și mai îngrijorătoare era posibilitatea de a pierde controlul propriului corp în timpul căderii. În timpul unei accelerații de peste 700 de mile pe oră [1 100 km/h], o parte a corpului său ar depăși viteza sunetului, în timp ce restul s-ar deplasa cu o viteză subsonică, ceea ce ar putea să genereze o turbulență de natură să cauzeze un fenomen mortal de „văl roșu",* în care corpul se rostogolește atât de rapid, încât sângele începe să țâșnească din ochi.

„Pur și simplu nu știm la ce să ne așteptăm când corpul depășește viteza sunetului", a spus Felix într-o după-amiază din perioada de antrenament. „Mă tem. Dar am învățat să îmi controlez frica în așa fel încât să nu fie un obstacol." Cel puțin așa credea. În vârstă de 41 de ani, făcuse peste 2 500 de salturi ca parașutist în armata austriacă și ca temerar profesionist, însă de această dată se confrunta cu o nouă provocare: un costum spațial și o cască. Când purta costumul în timpul antrenamentelor de la sol, se simțea izolat pentru că nu putea să perceapă aerul din exterior, nici să audă nimic altceva decât sunetul propriei răsuflări. Uneori se simțea prins în capcană și voia cu disperare să se lepede de costum, dar, cu toate acestea, rămânea încrezător.

— Este o problemă mintală, a spus el. Nu sunt îngrijorat fiindcă știu bine cum să îmi preprogramez mintea ca să înfrunt pericolul și să îmi depășesc limitele.

Încrederea lui a părut justificată în ziua în care a intrat într-un tunel aerodinamic pentru primul său test de zbor. Mătăhălosul costum presurizat și casca îngreunau fiecare mișcare – bălăbănindu-se la intrarea în tunel, părea o versiune artritică a lui Hulk Incredibilul – dar, odată ce curentul de aer l-a ridicat de la sol, și-a manevrat cu pricepere corpul, luând poziția corectă de cădere în gol, cu capul înainte și corpul înclinat într-un unghi de 45 de grade. Ulterior, atât el, cât și echipa de ingineri exultau. Era limpede pentru toată lumea că avea „stofă" de astronaut. Erau gata pentru pasul următor, o simulare a unei ascensiuni de cinci ore în aerul rarefiat și înghețat din stratosferă, Felix și capsula lui presurizată urmând

---

* *Red-out* (sau *redout*) în limba engleză, literal „roșu-afară", este un fenomen de care suferă piloții de avioane supersonice; în cazul lui Baumgartner, fenomenul putea fi cauzat de viteza uriașă cu care corpul se prăbușea în gol, efectul fiind tendința sângelui de a urca masiv spre partea superioară a corpului, cu riscul de a inunda craniul și de a fi eliminat printr-o masivă hemoragie oculară.

să fie introduși într-un simulator de mare altitudine de la o bază a forțelor aeriene din Texas.

În noaptea de dinaintea călătoriei spre Texas, Felix și-a făcut valiza în apartamentul lui din Los Angeles, dar nu a putut să adoarmă. Se gândea întruna: *Cinci ore*. Putea să reziste atât de mult timp ferecat în costum și cu casca pe cap? În zori avea răspunsul: *În niciun caz*. La 6 dimineața și-a cumpărat bilet de avion spre Austria și a mers la aeroportul din Los Angeles. De acolo l-a sunat pe Art Thomson, inginerul aerospațial care conducea proiectul.

— Art, îmi pare rău, nu pot să fac asta, i-a spus el.

La început, Thomson a crezut că era o glumă. Pe urmă a încercat să-l liniștească.

— Nu pleca, i-a spus Thomson. Vin la aeroport.

— Nu, a răspuns Felix. Nu pot să fac asta.

Stătea pe jos în aeroport și plângea. Sponsorul său, compania producătoare de băuturi energizante Red Bull, cheltuise nu se știe câte milioane, angajase zeci de ingineri, fiziologi și tehnicieni care lucraseră trei ani la acest proiect, iar el îi lăsa baltă pe toți. Cariera lui de temerar se sfârșise.

Neînfricatul Felix nu a rezistat puterii răului. Nu s-a temut să ajungă într-o zi în spațiu și să sară de la 33 de kilometri, dar astăzi era îngrozit de gândul că va trebui să suporte cinci ore un costum de cosmonaut, stând în deplină siguranță la sol. Reușise să își ascundă frica în anii de antrenament, dar în acel răstimp teama sporise. La început era doar o scurtă jenă de câteva minute după ce punea pe el costumul și casca. Pe urmă a început să se teamă de cască înainte de a și-o pune pe cap. În timp ce șofa, plecat din apartamentul lui din Los Angeles, era cuprins de încordare când trecea pe lângă Muzeul Getty și știa că mai avea doar o oră de mers până la locul de antrenament din deșert. Avea încă un atac de panică odată ajuns la periferia orașului Lancaster și când trecea pe lângă Lacul Palmdale, ceea ce însemna că mai avea de mers doar cincisprezece minute. A început să își reprezinte lacul ca pe o poartă spre secția condamnaților la moarte dintr-o închisoare.

Când intra în clădire ca să-și pună costumul, îl deranjau cele mai mici amănunte. Neonul din vestiar lumina prea puternic. Nu suporta mirosul de cauciuc al garniturii de etanșeizare a căștii. A reușit să îi convingă pe

toți că avea calitățile potrivite, dar, până la urmă, nu s-a mai putut preface. Rușinea abandonului era preferabilă chinului de-a fi ferecat în acel costum.

De ce a triumfat răul? Ce s-a întâmplat cu încrederea de sine pe care a afișat-o la începutul antrenamentelor în costum? Felix nu putea să spună cu precizie, dar un lucru l-a înțeles corect în acea conversație pe care o purtasem cu el cu ceva timp în urmă: *Este o problemă mintală.*[1]

Creierul fricos

Creierul a evoluat ca să protejeze corpul. A fost construit destul de lent, mai ales prin adăugarea unor noi structuri și nu prin înlocuirea celor mai vechi, având capacitatea de a crea noi sisteme care să facă față unor noi pericole. Neuroștiințele au identificat trei sisteme majore de avertizare a iminenței unor pericole.[2] Cel mai simplu și, în termeni evolutivi, cel mai vechi este sistemul ganglionilor bazali. Acești nuclei de neuroni sunt deja formați și funcționali la reptilele simple. Operează, probabil, de o manieră întru totul automată și programată. Doar detectează pericole standard și sună alarma, ceea ce este suficient pentru a da ghes animalului să lupte ori să fugă. Crocodilii nu reacționează în fața amenințărilor convocând ședințe de comitet, născocind planuri de contracarare a unor situații accidentale sau negociind cu tabăra opusă.

Ulterior, în evoluție s-a format un alt sistem de alarmă, numit adeseori sistemul limbic. El include amigdala, o mică, dar influentă structură aflată în secțiunea mediană a creierului. Declanșează emoții ca reacții față de amenințări, pericole și probleme. Nu înlocuiește ganglionii bazali, dar operează în paralel cu aceștia, adăugând noi niveluri de înțelegere și flexibilitate reacțiilor diverselor creaturi.

Aceste sisteme, care au evoluat cu mult timp înainte de limbajul articulat, reacționează chiar și când nu suntem avertizați conștient de un pericol. Neuroștiințele au descoperit că vederea unei fețe ostile poate să declanșeze o reacție amigdaliană înainte de-a fi înregistrată în restul creierului.[3] Ganglionii bazali operează probabil de o manieră emoțională și au evoluat să reacționeze excesiv. Adeseori le dau ghes animalelor să o rupă la fugă deși ar fi mai în siguranță dacă ar rămâne locului, dar acest

gen de greșeală este mult mai puțin costisitor decât eșecul de-a scăpa de un prădător. Locuitorii suburbiilor din zilele noastre nu se confruntă în jurul casei cu o mulțime de amenințări mortale, dar părțile străvechi ale creierului continuă să reacționeze la fel: mai bine să fii în siguranță decât să regreți.

Mult mai târziu de-a lungul evoluției a apărut un al treilea sistem de alarmă în cortexul prefrontal. Prefixul „pre" se referă la poziția lui în creier, în fața frunții, fiind probabil o componentă foarte recentă în termeni evoluționiști. Este mult mai dezvoltat la oameni decât la alte specii. Cortexul prefrontal este implicat în tot felul de activități foarte umane, câtuși de puțin reptiliene, precum raționamentul logic, gândirea conștientă și controlul decizional. Poate să evalueze semnificația simbolică a evenimentelor, inclusiv gândirea prin intermediul limbii. Astfel, este mult mai flexibil și mai specializat decât ganglionii bazali și sistemul limbic, dar poate să activeze aceste sisteme mai vechi. Dacă un gând – *Apariția lacului înseamnă că mai am cincisprezece minute până la baza de antrenament* – declanșează o senzație primară de frică sau de pericol, individul poate să reacționeze emoțional și irațional. Cortexul prefrontal poate să proceseze și gânduri mai vesele – *Acea bază de antrenament mă va ajuta să stabilesc un record mondial* –, însă rezultatele nu vor fi nici pe departe tot atât de puternice și de rapide, deoarece răul domină peste tot în creier și în sistemul nervos.

Când priviți lumea, atenția vă este automat atrasă de pericole. La vârsta de numai 8 luni, bebelușii vor întoarce capul mult mai rapid spre imaginea unui șarpe decât spre imaginea unei broaște și spre o figură tristă mai curând decât spre una veselă.[4] La 5 ani, când li se arată un grup de fețe, copiii localizează mai repede o figură tristă decât una veselă și încă mai repede o figură speriată ori una furioasă.[5] Când adulții poartă ochelari speciali, care le arată o imagine diferită în fiecare ochi – o metodă experimentală numită concurență binoculară –, creierul se concentrează mai mult timp asupra unei imagini care induce frică sau dezgust.[6] Într-un experiment de explorare vizuală prin concurență binoculară, cercetătorii au folosit fotografia unui student, după ce mai întâi au transmis niște bârfe despre el. În unele cazuri au menționat că ajutase o femeie în vârstă, ducându-i acasă cumpărăturile de la supermarket. Alteori au spus că aruncase cu un scaun într-un coleg. Pe urmă le-au arătat poza studentului

într-o imagine și imaginea unei case în ochiul celălalt, măsurând cât timp s-a concentrat creierul asupra fiecărei imagini în timp ce privirea se muta de la un ochi la altul. Când studentul a fost descris ca un tip violent, care aruncă cu scaune, creierul s-a concentrat asupra figurii lui semnificativ mai mult timp decât dacă fusese descris ca un Bun Samaritean. Creierul era literalmente orb față de bunătate.[7]

Această predispoziție neurală iese în evidență în testul Stroop, o procedură clasică de studiere a proceselor automate din creier arătând subiecților niște cuvinte și cerându-le să identifice culoarea literelor. Șmecheria răspunsului rapid presupune ca subiectul să ignore semnificația cuvântului și să se concentreze doar asupra culorii, dar acest lucru este mai greu de făcut cu unele cuvinte. Dacă vedeți *verde* scris cu litere roșii trebuie să învingeți interpretarea automată pe care creierul o dă semnificației cuvântului, așa că vă ia ceva mai mult timp până când răspundeți *roșu*. Același gen de întârziere survine când subiecților li se prezintă niște trăsături negative. Le trebuie mai mult timp ca să răspundă în cazul unui cuvânt precum *necinstit* decât dacă văd un cuvânt precum *amical*, deoarece automat creierul acordă o mai mare atenție trăsăturilor rele decât celor bune. Această predilecție afectează și amintirile. Când li se cere să își amintească ulterior cât de multe cuvinte pot, este de două ori mai probabil să țină minte un cuvânt precum *necinstit* decât unul precum *amical*.[8]

Predispoziția negativistă se extinde chiar și la nivelul semnalelor neurale simple din măduva spinării, care controlează reflexul retractil, ca atunci când mâna atinge ceva ascuțit sau fierbinte. Acestea sunt reflexe primare atât la oameni, cât și la animale, care au evoluat odată cu reflexele de extensie, care determină ființa să înainteze. Dar reflexele retractile sunt mult mai puternice din punct de vedere fizic decât reflexele extensoare și suferă mai puține interferențe. Există un dezechilibru asemănător în amigdală, acea străveche parte emoțională a creierului implicată în procesele elementare, precum dorința de-a avea diverse lucruri. (În perioada freudiană, s-ar fi asociat acest fenomen cu Sinele, izvorul dorințelor și al pulsiunilor.) Amigdala este importantă pentru modul nostru de evaluare, întrucât dacă un lucru este considerat bun sau rău depinde de dorințele și nevoile fiecăruia. Când îți este foame, hrana arată bine și pare gustoasă pentru că îți satisface dorința de a mânca. Amigdala e implicată în procesarea inconștientă, dar poate fi afectată și de instrucțiuni

și scopuri conștiente, astfel încât reacția sa poate fi reglementată într-o oarecare măsură.[9]

Ca să-i testeze flexibilitatea, cercetătorii au măsurat activitatea din amigdală a unor subiecți cărora le-au fost arătate fotografiile unor oameni celebri. Când subiecților li s-a cerut să caute imagini pozitive, amigdala lor cerebrală a fost mai activă când a văzut o vedetă iubită din lumea filmului ori pe Maica Tereza decât dacă au privit figura unui răufăcător. Invers, când li s-a cerut subiecților să caute imagini negative, amigdala a reacționat mai intens în fața unor portrete precum cel al lui Adolf Hitler. Așadar, reacțiile emoționale induse de amigdală pot fi moderate de mintea conștientă (și de instrucțiunile experimentatorului). Dar puterea răului era în continuare evidentă. Când individul căuta lucruri rele, procesarea informațiilor pozitive era redusă, sugerând următorul fapt: creierul este destul de abil în suprimarea veștilor bune când acestea sunt irelevante. Dar creierul nu este atât de capabil să suprime veștile rele irelevante. A reacționat față de oamenii buni doar când a căutat bunătatea, dar nu a încetat niciodată să reacționeze față de oamenii răi.[10]

Chiar și când lucrurile decurg în favoarea ta, amigdala cerebrală continuă să caute nod în papură. Experimentatorii au descoperit că atunci când subiecții iau o serie de decizii în urma cărora câștigă ori pierd niște bani, amigdala rămâne în alertă, păzindu-se de posibile pierderi, indiferent de suma câștigată. Chiar după ce un individ face numai alegeri profitabile, amigdala continuă să reacționeze față de niște amenințări care nu se materializează. Unii oameni devin sensibili față de un posibil pericol și creierul lor continuă să sune alarma la orice indiciu că pericolul ar putea să reapară – chiar dacă asta nu se întâmplă niciodată. Modelul normal presupune ca mintea să înceteze să mai reacționeze față de niște lucruri care nu se întâmplă niciodată, printr-un proces cunoscut drept extincție, dar această stingere treptată este dificil de controlat pentru că este greu de văzut diferența dintre evitarea unui pericol real și a unei amenințări inexistente. Presupunând că te temi că Pământul va exploda dacă nu mănânci o gogoașă găurită la micul dejun, vei sfârși prin a înghiți o groază de gogoși – hei, până acum a dat rezultate, nu-i așa?[11]

Acea fobie specială poate fi destul de inofensivă (doar dacă nu vreți să slăbiți), și există cu siguranță alte situații în care este util să aveți un oarecare grad de teamă viscerală de pericole. Predispoziția negativistă a

amigdalei este atât de puternică încât rămâne parțial protectoare chiar și după vătămarea fizică a creierului, după cum au constatat cercetătorii când le-au cerut unor indivizi cu vătămări parțiale ale amigdalei să facă o serie de alegeri. Uneori alegerea era prezentată ca o pierdere: preferi să plătești o amendă de 25 de cenți ori să faci un pariu cu șanse 50-50, care nu te-ar costa nimic în cazul în care câștigi, însă te-ar costa 1 dolar dacă pierzi? (Este mai inteligent să plătești amenda decât să faci un pariu care, pe termen lung, te-ar costa în medie 50 de cenți.) Dar ce spui de situația în care plătești 25 de cenți sau faci un pariu cu 10% șanse de a pierde 1 dolar? (Pariați.) În pofida amigdalei parțial vătămate, oamenii au făcut în general alegerile corecte ca să își minimizeze pierderile. Dar când alegerile erau prezentate într-un mod pozitiv – preferi *să încasezi* 25 de cenți ori să faci un pariu ca *să câștigi* 1 dolar? –, au devenit niște pariori groaznici. Au ales niște pariuri cu șanse minime și au ratat ocaziile solide de a câștiga niște bani. Capacitatea creierului de a opera cu lucruri bune era atât de redusă încât a fost distrusă de vătămarea parțială a amigdalei cerebrale. Numai puterea răului a fost suficient de tare ca să supraviețuiască.[12]

Predispoziția negativistă a creierului era utilă pentru strămoșii vânători-culegători ai lui Felix Baumgartner, dar nu-i făcea niciun serviciu când i se accelera pulsul la vederea lacului care anunța secția condamnaților la moarte sau când simțea mirosul de cauciuc al garniturii de etanșeizare a căștii. Declanșa reacția de luptă-sau-fugi în sistemul său nervos autonom, care controlează funcții primare precum pulsul, digestia, transpirația, reacția sexuală și micțiunea. Sistemul operează în cea mai mare parte inconștient, eliberând mintea conștientă ca să se poată concentra asupra unor lucruri mai inedite și mai grandioase, cum ar fi scrierea unei poezii, vizionarea unui film sau o decizie privind ce vei face în viață. Dar sistemul autonom te va asista și atunci, reglând, de exemplu, deschiderea pupilelor în funcție de intensitatea luminii. Acest sistem administrează nivelul de energie al organismului, ceea ce oamenii de știință numesc excitație (a nu se confunda cu excitația sexuală, deși, cu siguranță, există o oarecare suprapunere). Odată ce Felix se excita, glandele lui suprarenale pompau hormoni de stres în fluxul lui sangvin. Inima îi bătea mai repede și i se accelera respirația. Transpira mai mult. Sistemul lui digestiv funcționa mai lent, eliberând energie pentru mușchii lui – dar și dându-i o senzație de încordare a intestinelor care îi sporea panica.

Sistemul nervos autonom poate fi excitat atât de lucruri bune, cât și de unele rele, dar cercetătorii au constatat că răul își ia, ca de obicei, partea leului. Respirația devine deosebit de scurtă și de accelerată ca reacție față de lucruri rele, iar pupilele se dilată, un alt semn de excitație. Când subiecților li se cere să ghicească rapid care dintre două cărți de joc este mai mare, răspunsul greșit cauzează o dilatare mai accentuată a pupilelor decât un răspuns corect.[13] Când sunt în joc niște bani, oamenii sunt mai excitați de potențiale pierderi decât de posibile câștiguri și această înclinație este evidentă chiar dacă ei nu conștientizează teama. Într-un experiment, când participanții au fost puși să aleagă între un pariu pe miză mare și unul pe miză mică, nu au manifestat nicio preferință conștientă: cortexul lor prefrontal a înțeles, se poate presupune, că șansele erau identice în ambele cazuri, așa că și-au împărțit pariurile în mod egal. Dar inimile le-au bătut mai repede și pupilele li s-au dilatat mai mult când au optat pentru pariul cu miză mare, având în gând perspectiva unei pierderi mai mari.[14]

Ca să facă saltul din stratosferă, Felix trebuia cumva să-și stăpânească temerile viscerale, să-și controleze amigdala cerebrală și să-și scurtcircuiteze reacția luptă-sau-fugi a sistemului nervos autonom. A crezut că le poate face pe toate de unul singur, dar avea nevoie de ajutorul unei persoane care înțelegea acea problemă mintală.

Un guru al gândirii pozitive

Trei luni după telefonul înlăcrimat de pe aeroport, Felix s-a întors ca să se confrunte cu costumul și cu scepticismul echipei sale. Antrenorii lui erau veterani din U.S. Air Force și din programele NASA, care depistau imediat indivizii încercați de acest gen de frică. Era unul dintre primele teste date celor care aspirau să devină piloți de mare altitudine sau astronauți. Uneori aspirantul îmbrăca un costum presurizat și își punea casca, iar instructorul ieșea din încăpere fără să-i explice nimic din ceea ce urmează și fără a-i spune când se întoarce. Sistemul de răcire al costumului era oprit, astfel încât, pe măsură ce treceau minutele, subiectul suferea tot mai mult de căldură și de claustrofobie. Urmărind prin

intermediul unor camere de luat vederi ascunse, examinatorii îl lăsau pe candidat să aștepte cel puțin o oră – sau până când acesta începea să-și piardă cumpătul.

Un alt test consta în a-l închide pe candidat într-o cutie strâmtă și întunecată, lăsându-l acolo ghemuit preț de 24 de ore. Cel mai bătrân dintre antrenorii lui Felix, Joe Kittinger, dormise liniștit în timpul testului său din anii 1950, dar văzuse cum mulți dintre colegii lui din forțele aeriene picaseră la această probă.

— Ori te supără, ori nu, a spus el.

Kittinger nu întâlnise pe nimeni care să-și fi învins frica și nici Art Thomson, directorul proiectului. Când Felix l-a întrebat ce fel de antrenamente fac în aviația militară și la NASA piloții și astronauții care suferă de claustrofobie, Thomson i-a răspuns: „Au o soluție cu adevărat simplă. Îți dau papucii și cheamă următorul candidat." Aceasta era ideea „stofei" sau a „materialului" potrivit: îl ai ori nu-l ai.

Thomson și echipa lui au discutat despre rezervele lor în ziua în care Felix s-a întors la Lancaster, într-o ședință la care Felix nu a fost invitat. El a așteptat afară în timp ce ei analizau riscurile la care se expun dacă îl lasă să continue. La sfârșitul ședinței, i-a fost comunicat verdictul: echipa își pierduse încrederea în el. Nu credeau că era pregătit să urce în stratosferă și se îndoiau că va fi vreodată. Mesajul a fost confirmat după ce i-a venit lui Felix rândul să discute cu ei, când s-a văzut părăsit de toți. Toți ceilalți și-au mutat scaunele în partea opusă a sălii de ședințe. Felix s-a simțit stânjenit și furios. Timp de 25 de ani în care se parașutase din avioane sau din diverse locuri situate la înălțime fusese tipul care nu dezamăgise niciodată, iar acum nimeni nu mai credea în el. O dovadă de slăbiciune, și echipa lui trecuse pe malul opus al râului.

Nu s-a simțit mult mai bine nici când a stat de vorbă cu Michael Gervais, expertul în psihologie clinică adus să lucreze cu el. Gervais era specializat în „medii de mare risc". Lucrase cu boxeri de categorie grea, cu piloți de vânătoare, cu hocheiști și fotbaliști profesioniști. La prima lor întâlnire, Gervais i-a arătat un scaun gol și i-a cerut lui Felix să-și imagineze că avea un fiu – ceea ce nu era cazul – care stătea pe acel scaun. Cum i-ar explica acestui fiu imaginar situația în care se găsea?

Felix s-a simțit ridicol, purtând o conversație cu un scaun gol, dar a început să vorbească. Ideea acestui exercițiu era ca el să vadă problema

într-o perspectivă mai largă, să facă un pas înapoi din fața crizei imediate și să explice situația generală unei persoane la care ținea (chiar dacă aceasta nu exista). Gervais dorea să vadă ce loc ocupa această misiune în istoria vieții lui Felix. Cât de importantă era într-adevăr pentru el? Merita să îndure toate suferințele? Lucrând cu sportivi și piloți de vânătoare, Gervais descoperise că aceștia stăruiseră împotriva fricii, asumându-și riscuri enorme, pentru că nu puteau să îndure suferința cauzată de faptul că *nu* s-au străduit din răsputeri să își atingă scopul: mai degrabă și-ar fi rupt un os sau ar fi murit decât să trăiască toată viața cu amintirea unei oportunități ratate. Când Felix a terminat discuția cu fiul său imaginar, Gervais era convins că avea voință și i-a promis lui Felix că îi va arăta calea.

Gervais i-a cerut să exploateze un set de strategii conștiente și inconștiente, numit *minimizare*, termen introdus în anii 1990 de psihologul Shelley Taylor, de la UCLA. Taylor se făcuse deja cunoscută după ce studiase modul în care femeile bolnave de cancer mamar în stadiu avansat își formează „iluzii pozitive" – credințe nerealist de optimiste, dar enorm de prețioase în a le ajuta să se acomodeze cu situația lor. Unele iluzii le dădeau sentimentul că stăpânesc evoluția bolii, cum ar fi unele credințe superstițioase în diverse modalități de prevenire a recidivei bolii. (O femeie, de exemplu, s-a convins pe sine că putea să împiedice reapariția tumorilor canceroase consumând mari cantități de piure de sparanghel, chiar dacă – sau poate fiindcă – detesta gustul acestuia.)[15] O altă strategie mintală consta în redefinirea situației proprii prin comparație cu femei aflate într-o situație și mai dificilă. De exemplu, femeile cărora li se extirpase un sân se comparau, de regulă, cu acelea care își pierduseră ambii sâni, nu cu acelea cărora li se extirpase doar un chist.

Ulterior, Taylor a emis teoria că, spre deosebire de evenimentele bune, cele rele induc două reacții distincte și, în unele privințe, opuse: mobilizare și minimizare. Mobilizarea te bagă în viteza maximă – *Trezește-te și rezolvă situația!* – prin reacțiile fiziologice inconștiente menționate mai devreme, precum și prin eforturile conștiente de a gândi mai profund și de-a analiza cu mai mare atenție. Taylor a remarcat că mobilizarea poate să difere în funcție de sex. În vreme ce bărbații recurg la clasica reacție luptă-sau-fugi, devenind agresivi sau retrași din punct de vedere social, femeile reacționează frecvent revărsând și mai multă

afecțiune asupra copiilor și a celor dragi, reacție pe care Taylor a numit-o *tend-and-befriend* – „îngrijește-și-ocrotește".

Mobilizarea poate fi utilă pe termen scurt, dar este absurd să pompezi la nesfârșit adrenalină, cortizol și alți hormoni de stres. Odată ce șocul se atenuează, apar automat reacții de minimizare, prin emisia de endorfine, serotonină și oxitocină, care induc senzații de bine. Parașutiștii începători trec printr-o clipă de groază când sar din avion, dar sunt de multe ori euforici când ajung la sol. Cu cât este mai înfricoșător un film *horror*, cu atât place mai mult spectatorilor, care, la sfârșit, se simt veseli și relaxați.[16]

Din fericire pentru industria filmului, acest efect de minimizare nu acționează și în sens invers: spectatorii care au vizionat o comedie nu ies din cinematograf saturați de anxietate, ură sau depresie. Corpul nu are nevoie să dezvolte evolutiv mecanisme de minimizare a evenimentelor pozitive. A trece prin viață într-o fericită stupoare nu ar fi o strategie evolutivă prea grozavă – nu ai zări leul care se apropie –, dar nu există niciun pericol să fii răpus de un extaz perpetuu, deoarece impactul evenimentelor pozitive este relativ minor și trece repede. Evenimentul negativ trebuie minimizat, astfel încât forța lui să nu te schilodească.

Pe lângă injectarea cu hormoni care te fac să te simți bine, poți să minimizezi răul prin strategii mintale conștiente și inconștiente. Freud a definit această tehnică drept mecanism de apărare și ideea a rezistat mult mai bine decât cele mai multe dintre teoriile sale. Psihologii au acumulat dovezi experimentale în sprijinul ideii că oamenii rezolvă realmente stările emoționale negative utilizând mecanisme de apărare, precum transferul (îți ocărăști copiii când, de fapt, te scoate din minți soțul ori șeful) sau proiecția (*Tu ești ostil, nu eu*). Această autoînșelare poate fi distructivă, dar, după cum observa Taylor în legătură cu femeile bolnave de cancer mamar, iluziile pozitive pot fi foarte utile pentru a învinge puterea răului.

Urmărind să-l ajute pe Felix să își minimizeze sentimentele negative, Gervais a început prin a-i cere să-și imagineze că poartă costumul, fiind legat la pământ și neavând cum să se elibereze. Ce s-ar întâmpla? Felix și-a imaginat că panica i-ar provoca un atac de cord.

— Nu ajungi să mori din cauza panicii, a spus Gervais.

Costumul nu avea acel gen de putere asupra lui. Amenințarea era mintală, nu fizică, și modalitatea de a o învinge cerea să se identifice toți factorii declanșatori, să se cartografieze pașii generatori de anxietate pe

tot traseul său din apartamentul din Los Angeles până în vestiarul din Lancaster. Gervais era fascinat de forța minții de a stârni frica. Considera că face parte din capacitatea umană de a spune povești și a încercat să își imagineze cum a evoluat la primii oameni strânși în jurul unui foc aprins în savană.

Unul spunea grupului o poveste înfricoșătoare, iar detaliile erau atât de vii – șuieratul unui șarpe, strigătele de luptă ale unui clan rival, privirea sălbatică a unui dușman care ataca feroce cu o suliță – încât ascultătorii se înfiorau. Singurul lucru pe care îl aveau în fața ochilor era focul, dar imaginile mintale erau atât de reale încât stârneau reacții corporale. Este exact ceea ce Felix își făcea sieși în drum spre Lancaster, spunându-și povești și determinând corpul lui să reacționeze la intrarea într-un vestiar ca și cum ar fi pășit într-o cameră de tortură.

Gervais i-a oferit o nouă imagine mintală a acelei deplasări: un tren scăpat de sub control. Odată ce Felix începea să își facă griji încă din Los Angeles, se îmbarca într-un tren de gânduri negative. Când trecea pe lângă Getty Museum și pe lângă lacul condamnaților la moarte, când vedea lumina de neon din vestiar și mirosea garnitura de cauciuc a căștii, trenul accelera direct spre dezastru. Gervais și Felix au făcut o schiță a traseului, completată cu imaginea unui tren, și au monitorizat pulsul în timp ce el se imagina în fiecare punct de pe traseu.

Dacă pulsul și respirația lui Felix se accelerau într-un anumit punct, trebuia să oprească și să se calmeze înainte de-a merge mai departe. Gervais i-a cerut să-și noteze nivelul de anxietate de la 1 la 10 pe măsură ce se deplasa. Dacă nivelul urca la 3 când trecea pe lângă lacul condamnaților la moarte, nu avea voie să meargă mai departe decât după ce nivelul de anxietate scădea la valoarea 1. Dacă nivelul creștea la intrarea în vestiar, nu avea voie să îmbrace costumul până când nu se calma din nou.

Scopul nu era diminuarea, ci eliminarea fricii, utilizând două tehnici pe care le-a învățat de la Gervais: să gândească pozitiv și să respire corect.

— În loc să-ți reprezinți costumul ca pe o închisoare, i-a spus Gervais, gândește-te cât e de special. Este singurul costum spațial de comandă din lume. Astronauții de la NASA sunt puși să aleagă una dintre cele trei măsuri standard, dar acesta a fost croit numai pentru tine. Este o uniformă frumoasă. Este prietenul, nu dușmanul tău. Îți va furniza pentru respirație oxigen pur și nu va permite să-ți fiarbă sângele acolo unde alți oameni

nu pot să ajungă. Te introduce într-un club exclusivist. Mirosul de cauciuc este mireasma succesului. Costumul te transformă dintr-un anonim într-un supererou.

Este de înțeles faptul că Felix era sceptic ascultând aceste vorbe de îmbărbătare, dar era o tehnică bine stabilită de terapie cognitiv-comportamentală (CTB)*, care a devenit etalonul-aur al tratamentului psihologic. În esență, CTB este un set de strategii de înfrângere a predispoziției negativiste. Tehnica a fost dezvoltată de psihologii care s-au rupt de metoda freudiană tradițională de tratament al anxietății și al depresiei. În loc să încerce să dezgroape traumele din copilărie, presupuse a fi sursa acestor afecțiuni, promotorii CTB s-au focalizat asupra prezentului. Au descoperit că persoanele depresive suferă de o predispoziție negativistă extremă în felul lor de a vedea propria persoană, lumea și viitorul. Indivizii depresivi se concentrează neîncetat asupra slăbiciunilor și eșecurilor lor, ignorând punctele lor forte și considerând că succesele lor sunt nesemnificative și datorate doar norocului. Ei interpretează un recul ca pe o greșeală fatală, imaginându-și că duce la cele mai rele rezultate cu putință.[17]

Cercetătorii au clasificat aceste forme de predispoziție negativistă – „filtrare negativă", „devalorizare a pozitivității", „catastrofism" – și au elaborat strategii de învingere rațională a acestor sentimente. Au descoperit că tehnici foarte simple, precum notarea stărilor de frică, urmată de un efort îndreptat spre o interpretare alternativă a situației, pot avea un impact major. S-a văzut în repetate rânduiri că tehnica CBT este la fel de eficientă în tratamentul depresiei pe cât sunt unele medicamente, precum Prozac sau Lexapro – și fără efecte secundare. Niciun alt tratament nu a fost studiat atât de minuțios,[18] descoperindu-se că este atât de sigur și de eficient în tratamentul unei largi varietăți de probleme,[19] printre care depresia, anxietatea și alte tulburări psihice.[20]

Felix folosea o tehnică numită „formule de încurajare", care s-a demonstrat că-i ajută pe oameni să-și învingă frica. În experimente de laborator s-a dovedit că aceste formule pot spori până și capacitatea oamenilor de a suporta durerea fizică.[21] Gervais a repetat întruna aceste formule pozitive

* CTB – acronim pentru *Cognitive Behavioral Therapy*.

până când au devenit niște incantații cu valoare de mantra, pe care Felix și le putea spune sieși ori de câte ori începea să fie cuprins de anxietate. Cu cât Felix le auzea și le repeta mai mult, cu atât i se păreau mai credibile. Costumul *era* unul special. Când s-a privit în oglindă, a început să-și spună: *Hei, e destul de mișto.*

Ca să-și dezvolte rezistența, Gervais și Felix au început să se ocupe numai de cască – fără costum, astfel încât Felix putea să simtă aerul pe brațe, evitând panica generată de senzația că este rupt de lume. La prima ședință, anxietatea lui Felix urcase la 8 după o oră și au întrerupt. Însă data următoare a rezistat mai mult timp, după care au continuat să lucreze cu întregul echipament pe măsură ce Felix a învățat un nou mod de respirație. Când mantra pozitivă nu era suficientă, când acțiunea calmantă inițiată de cortexul prefrontal nu făcea față reacțiilor primare având drept sursă amigdala cerebrală, Felix apela la respirația adâncă.

Era o tactică pe deplin conștientă de a trimite semnale inconștiente prin sistemul nervos autonom. Păstrând metafora trenului, vă puteți imagina că acest sistem are două subsisteme care funcționează ca o pedală de accelerație și una de frână. Pedala de accelerație este sistemul nervos simpatic, care accelerează pulsul, respirația și celelalte elemente ale reacției luptă-sau-fugi. Pedala de frână este sistemul nervos parasimpatic, care produce o contrareacție, numită uneori *rest-and-digest* – „stai-și-digeră" – sau *feed-and-breed* – „mănâncă și procreează". A fost supranumită reacția de relaxare de cercetătorii care au observat-o la oamenii care meditează, descoperind că se poate activa prin respirație adâncă.[22]

Felix activa reacția de relaxare lipind strâns mâinile și picioarele, ținându-și respirația 30 de secunde, după care inspira și expira rar și adânc până când îi trecea anxietatea și era gata să treacă la pasul următor al rutinei sale. În loc să se simtă încordat când venea vremea să își pună casca pe cap, era calm, iar dacă anxietatea urca de la 1 la 3 când i se închidea viziera, situația rămânea sub control și la acel nivel. Își repeta mantra – *Asta mă face un supererou* – și continua să respire adânc până când anxietatea revenea la nivelul 1. Înainte era cuprins de panică și rămânea fără aer când i se etanșeiza casca și își auzea propria respirație gâfâită. Acum, când respira lent, se relaxa atât de mult încât a început să savureze experiența umplerii plămânilor cu oxigen pur.

— Oricât de prostesc și de simplu poate să pară, respirația te ajută mult, a spus el. Simpla pătrundere a aerului pur în plămâni schimbă totul.

În câteva săptămâni, putea să stea mai multe ore în costum. Când a venit vremea marelui test, o simulare a misiunii, nu a mai petrecut o noapte de insomnie, făcându-și griji. I s-a părut că cele cinci ore petrecute în costum au trecut repede și, când s-a dezbrăcat, echipa l-a întâmpinat cu ovații. Neînfricatul Felix părea să-și fi revenit.

Antrenamentul minții neînfricate

Veteranii din NASA și din forțele aeriene erau uimiți văzând transformarea lui Felix, dar Mike Gervais nu era câtuși de puțin surprins. Nu era nimic nou în acest tratament. Obținuse rezultate asemănătoare cu tot felul de clienți: directori executivi speriați de moarte când trebuiau să vorbească în public, fotbaliști din NFL care se sufocau în timpul meciurilor grele, angajați paralizați de gândul cererii unei măriri de salariu, claustrofobi care se temeau să se urce într-un lift. În viziunea lui Gervais, dacă te străduiești îndeajuns să birui frica, poți să o faci – și este posibil chiar fără să plătești terapia. Oricare ți-ar fi demonul – păianjenii, înălțimile, vorbirea în public sau oricare dintre tulburările anxioase care afectează peste un sfert din populație –, poți aplica aceleași strategii de care s-a folosit Felix:

1. *Discută despre problema ta.* Poți începe conversând cu un scaun gol, cum a făcut Felix, dar, la un moment dat, vrei să fii auzit de o persoană reală, fie că este un terapeut sau altcineva în care ai încredere. Vorbind despre un lucru de care te temi te poate ajuta să o învingi și vorbind despre progresele pe care le faci te ajută să progresezi în continuare. Când vorbim despre împărtășirea informațiilor, cercetătorii au descoperit, ca de obicei, că există o marcantă diferență între bine și rău. Este mult mai probabil ca oamenii să țină minte evenimentele bune din trecut dacă au împărtășit cuiva cele întâmplate la vremea respectivă. (Mai târziu, vom avea mai multe

de spus despre aceste cercetări – și despre modul corect de a reacționa față de veștile bune pe care le primiți de la soț/soție sau din partea unui prieten.) Dar dacă vorbești cu cineva despre un eveniment negativ din viața ta nu sporești probabilitatea de a-ți aminti ulterior acel eveniment. Pare bizar, deoarece simplul act de a povesti ceva întărește evenimentul în memorie, dar există două explicații. Una dintre ele este faptul că ai acordat atât de mare atenție evenimentului rău când a survenit acesta încât relatarea nu îl face semnificativ mai memorabil. Cealaltă explicație este că evenimentul rău își pierde o parte din forța lui *pentru că* ai vorbit despre el. Cel care te ascultă te poate ajuta să înțelegi cum să rezolvi problema sau cel puțin te liniștește arătându-ți că nu ești singurul care a avut acel necaz. Unul dintre cele mai mari beneficii pe care Mike Gervais i le oferă unui client precum Felix este faptul că îi aduce la cunoștință cât de mulți alți oameni s-au confruntat cu atacuri iraționale de panică și au învățat cum să scape de ele.[23]

2. *Configurează traseul trenului scăpat de sub control.* Dacă, să zicem, ești un claustrofob care se panichează într-un lift, anxietatea s-a instalat, probabil, înainte de închiderea ușilor. Poate că a dat primele semne când ai început să te gândești că vei intra în clădire și apoi s-a accelerat când ai trecut prin ușa de la intrare, s-a întețit când ai pășit pe hol și a crescut când ai văzut ușa liftului. Marchează punctele critice de pe traseu în minte – sau pe hârtie, așa cum a făcut Felix.
3. *Oprește trenul în stații.* Odată ce ai identificat punctele critice de pe traseul panicii, nu trece de niciunul dintre ele decât după ce te-ai calmat. Dacă simți că începe reacția luptă-sau-fugi, folosește celelalte tehnici învățate de Felix.
4. *Recită mantra.* Pregătește niște formule de încurajare: propoziții simple pe care le poți repeta în gând ca să îndepărtezi gândurile negative și iraționale. Unii terapeuți te sfătuiesc să le notezi pe niște cartonașe pe care să le ai mereu la îndemână. Propozițiile trebuie să fie scurte și realiste. Dacă te temi să vorbești în public, nu-ți face promisiunea că vei ține calm un discurs fluent. În schimb, încearcă ceva de genul *Oamenii o să*

accepte dacă sunt emotiv și mă blochez din când în când. Dacă te temi de ascensoare, amintește-ți faptele. *Ascensorul este unul dintre cele mai sigure vehicule din lume. Mă duce la destinație. Pot să-mi relaxez picioarele în loc să urc atâtea trepte.* La început, aceste propoziții par imbecile, dar sunt adevărate și, în cele din urmă, dau rezultate. Dacă te cuprinde panica într-o situație neașteptată, te poți bizui pe o altă formulă învățată de Felix de la Gervais: *Nu mori din cauza panicii.* Orice s-ar întâmpla, poți oricând să îți repeți în gând: *Și asta o să treacă.* Simplul act de repetare a cuvintelor are un efect calmant, ceea ce călugării au aflat de mult. Felix a fost atât de impresionat de aceste tehnici învățate de la Gervais încât a început să citească despre călugării budiști de la Mănăstirea Shaolin din munții Chinei, celebra școală de arte marțiale. Călugării care au pus la punct Shaolin Kung Fu își curățau mintea recitând mantre, așa cum călugării europeni foloseau cântul gregorian în scopuri mai puțin violente.[24] Oamenii de știință au descoperit că, în timp ce călugării și practicanții Meditației Transcendentale repetă mantre precum „OM", pulsul și tensiunea arterială scad, având loc și schimbări hormonale care corespund reacției de relaxare.[25]

5. *Respiră.* Presează-ți mâinile și picioarele timp de 30 de secunde, apoi relaxează-te și inspiră rar și adânc, dilatând diafragma. „O inspirație adâncă este un semnal prin care transmitem corpului că suntem în siguranță", spune Gervais. Este, totodată, un mod de concentrare a minții asupra unui obiect diferit de sursa fricii. Gervais recomandă antrenamentul – și reducerea stresului zilnic – cu ajutorul unor exerciții regulate, începând cu zece inspirații adânci în fiecare zi timp de zece zile, trecând apoi la douăzeci de inspirații pe zi timp de douăzeci de zile.

Există strategii mai complexe de autocalmare, precum modificarea distorsiunilor cognitive (engl. Cognitive Bias Modification – CBM), care îi ajută pe oameni să învingă focalizarea automată a creierului pe imagini și gânduri negative. Această terapie are un mare potențial de aplicare în masă, atât pentru copii, cât și pentru adulți,[26] deoarece indivizii o pot face singuri, cu ajutorul unui computer sau al unei aplicații

de smartphone, cu rolul de a întări imaginile, cuvintele sau interpretările pozitive ale unor afirmații ambigue. De exemplu, subiecții văd pe un ecran două fețe, una ostilă și una neutră. Urmând instrucțiunile de a căuta o literă de pe ecran, se antrenează să nu se concentreze asupra chipurilor ostile.[27] Psihologii nu sunt încă siguri exact cât de mult bine face această procedură în situațiile din lumea reală, cum ar fi observarea rapidă a figurilor tuturor necunoscuților prezenți la o petrecere, dar unele cercetări arată că, de obicei, slăbește anxietatea[28] și oamenii sunt mai calmi când sunt puși într-o situație stresantă, precum necesitatea de a ține un discurs.[29]

Unii oameni și-au învins frica de înălțimi grație unei forme computerizate de modificare a distorsiunilor cognitive, numită antrenament de interpretare. Ca și în cazul altor fobii, tratamentul tradițional al acrofobiei constă în terapia de expunere, care necesită ca un terapeut să convingă persoana să urce câțiva pași, să privească în jos și apoi să urce treptat din ce în ce mai sus. Dar psihologii de la Universitatea din Virginia au obținut același efect doar punând subiecții în fața unui monitor de computer și dându-le să facă niște exerciții verbale.

Acrofobii trebuie să completeze literele care lipsesc din scenarii precum următorul: „Te afli pe acoperișul unui bloc cu cinci etaje. Ținându-te strâns de balustradă, îți dai seama că nu ai mai urcat niciodată atât de sus. Coborârea de pe acoperiș când vei dori să ajungi din nou pe stradă va fi ușor de făcut." Ulterior vor răspunde la întrebarea dacă le va fi ușor sau dificil să coboare de pe acoperiș.

Ca mantrele lui Felix, pare puțin credibil, dar acel simplu act de lectură a scenariului și răspunsul „ușor" au avut un impact semnificativ. După numai trei ore de exerciții pe computer, subiecții au fost capabili să urce pe scări și să suporte înălțimile tot atât de bine ca și un alt grup de indivizi care făcuseră terapia tradițională prin expunere. Mulți dintre ei încă au stări de anxietate, dar, aidoma lui Felix, au un nou mod de a gândi situația și de a-și controla anxietatea.

— Fobicii vor să evite atacurile de panică, dar nu acesta este scopul corect de urmărit din start, spune Bethany Teachman, una dintre cercetătoarele din Virginia. Primul scop este să nu-ți mai *pese* dacă ai sau nu un atac de panică. Un astfel de atac este neplăcut, dar nu și periculos. Este o alarmă falsă – o frică de frică. Odată ce decizi să o suporți, capeți

sentimentul că ești stăpân pe situație și, până la urmă, frica își pierde puterea asupra ta, iar atacurile de panică încetează.[30]

Indiferent cum vă înfruntați frica, fie cu ajutorul unui psihoterapeut, fie utilizând un website, o aplicație de smartphone ori strategia în cinci pași pe care am schițat-o mai sus, scopul final este, ca de obicei, să ameliorați acel raport în favoarea pozitivității în așa fel încât să fie mult mai mult bine decât rău. Când mintea este obsedată de un pericol, copleșiți obsesia cu gânduri pozitive. Când hormonii de stres încep să activeze reacția luptă-sau-fugi, folosiți reacția de relaxare ca să produceți un potop de hormoni antistres, care vă permit să fiți calmi și liniștiți. Dacă vă antrenați în mod conștient să accentuați pozitivul, veți avea de câștigat în confruntarea cu orice fel de amenințare. Învățând să își domine claustrofobia, un pericol existent doar în mintea lui, Felix a fost capabil să înfrunte pericolele cât se poate de reale din stratosferă.

Marele salt în gol

Bătălia finală cu costumul spațial s-a purtat în fața unei audiențe globale. Felix a îmbrăcat costumul la 4 dimineața pe 14 octombrie 2012, într-o rulotă de pe aerodromul din Roswell, New Mexico, unde s-au strâns reporteri și cameramani din toată lumea. A stat calm în rulotă, respirând oxigen pur și urmărind videoclipuri până când a venit vremea să se urce în capsulă. Pulsul i-a rămas normal, între 60 și 70 de bătăi pe minut, și nu a depășit 100 nici chiar în clipa în care capsula a fost azvârlită spre Pământ din cel mai mare balon din câte a ridicat vreodată în cer o ființă umană.

În timpul celor două ore și jumătate cât a durat ascensiunea, audiența globală a depășit 15 milioane de telespectatori. Totul părea să meargă lin până când balonul s-a apropiat de 18,3 kilometri altitudine, moment în care Felix a spus ceva despre casca lui.

— Phil, verifică monitorul, a spus Joe Kittinger. Phil, verifică monitorul.

Brusc, comunicarea prin radio s-a întrerupt.

În realitate, Kittinger nu-i dădea instrucțiuni legate de monitor cuiva numit Phil. Cuvintele lui erau un semnal codificat prestabilit de

închidere a comunicației radio pentru reprezentanții presei și pentru public. În această situație de criză, doreau să poarte o discuție privată. Felix se jucase cu tastatura care regla filamentele de încălzire a vizorului și nu simțise niciun curent de aer cald.

— Când expir, viziera se încețoșează și nu se limpezește până când nu inhalez din nou, a spus el. Așadar, oxigenul redă transparența vizierei, nu căldura.

Nu era o problemă cât timp rămânea închis în capsula relativ călduță, dar o vizieră neîncălzită ar fi înghețat instantaneu când ar fi deschis trapa și ar fi pășit pragul capsulei.

— Dacă ies afară și viziera mea îngheață, nu mă mai pot întoarce în capsulă și nu mai pot să sar, a spus el către cei din camera de control a misiunii. Este o problemă serioasă.

Nu ar fi fost capabil să se strecoare înapoi în capsulă și să o reînchidă etanș și nu ar fi existat nicio posibilitate de ștergere a vizierei zburând printr-o regiune din stratosferă la minus 50 de grade Celsius. Neputând să vadă Pământul de sub el, nu s-ar fi putut orienta ca să împiedice rostogolirea necontrolată în spațiu și nu ar fi știut când să deschidă parașuta. Dacă o deschidea prea devreme și prea sus deasupra solului, ar fi plutit în aer prea mult timp și ar fi rămas fără oxigen. Iar dacă o deschidea prea târziu...

Inginerii din camera de comandă au început să planifice modul de anulare a misiunii, dar Felix a refuzat să ia în calcul această variantă. Și-a păstrat calm respirația și pulsul în timp ce se consulta cu specialiștii în parașutism, punând la punct un plan de sincronizare a unei sărituri oarbe. Legătura prin radio a fost restabilită pentru public și pentru presă, fără a se spune nimic despre riscul recent apărut. Când balonul a atins altitudinea de 127.852 de picioare [30,76 km] sau 24 de mile, record de înălțime atinsă de un aparat cu un om la bord, Kittinger și Felix au bifat o listă de 40 de itemi, fiecare reprezentând o operație de deconectare a lui de aparatura din capsulă, urmată de pornirea sursei lui autonome de energie electrică. Spre ușurarea tuturor, sistemul de încălzire a vizierei părea să funcționeze cum trebuie. Felix a deschis trapa, răsfățând publicul de pe Pământ cu o imagine a globului de sub el, marginile sale albastre curbându-se pe fondul negru al spațiului extraterestru.

Felix purta 45 de kilograme de echipament – oxigen, camere de luat vederi, parașute, acumulatori de electricitate – și efortul de a le scoate

din capsulă i-a ridicat pulsul la 160. Dar nu era o reacție panicată de tip luptă-sau-fugi. Stătea pe pragul capsulei, ținându-se strâns de cele două bare de sprijin și încercând „să inhaleze clipa", după cum a spus mai târziu. Reporterilor din sala de comandă li s-a tăiat răsuflarea când au văzut imaginea amețitoare a planetei aflate atât de departe sub el – cum poate un om să sară în acel vid? –, dar, în ceea ce-l privea pe Felix, partea cea mai rea a misiunii se încheiase.

A salutat și a rostit ultimele sale cuvinte din stratosferă: „Acum mă întorc acasă." Apoi, cu foarte mare grijă, s-a aplecat în față și a sărit.

După 34 de secunde și 6 mile [9,6 km] de cădere în gol a devenit primul om care a depășit viteza sunetului prin forțe proprii (cu oarecare ajutor din partea gravitației). Un *bum-bum* monoton a fost auzit pe sol de un fermier și echipele de salvare. A continuat să accelereze, atingând viteza maximă de 844 de mile pe oră [1 358 km/h], Mach 1,25.

După 4 minute și 20 de secunde, și-a deschis în sfârșit parașuta, stabilind un record de salt liber în gol: 119.431 de picioare [aprox. 36 km].[31] A plutit pe deasupra deșertului, a aterizat lin, s-a lăsat în genunchi și a lovit aerul cu pumnul în semn de triumf. Apoi s-a ridicat, iar echipa de salvare a ajuns până la el și l-a ajutat să-și scoată casca pentru ultima oară.

— Este! a strigat el, ridicând brațele spre cer. Mă simt ca și cum mi s-ar fi luat de pe umeri o povară de 900 de kilograme. Îmi vine să strâng în brațe întreaga lume.

În acel moment, a explicat el mai târziu, nu se gândea la recordurile pe care le stabilise, ci la un lucru mai important.

— Cea mai importantă realizare a mea nu a fost saltul în sine, a spus el. A fost înfruntarea cu demonul meu, care era costumul. Nu am crezut nicicând că o să fiu în stare să-mi birui anxietatea. Apoi Mike Gervais mi-a schimbat mintea cu totul. Este un miracol.

Unul dintre primele lucruri pe care le-a făcut după salt a fost să sărbătorească triumful cu Gervais.

— Am primit o trusă de scule pentru tot restul vieții mele, a spus el și Gervais i-a dat dreptate.

Gervais considera că strădania lui Felix este o sursă de inspirație pentru oricine are de înfruntat frica.

La început veți trece prin momente grele, așa cum a suferit Felix de-a lungul antrenamentului. Dar dacă vă înfruntați frica așa cum trebuie,

puteți să o suportați și să o dominați, așa cum Felix și-a învins claustrofobia purtând costumul într-o capsulă înghesuită în timpul ascensiuni spre stratosferă. Pe urmă primiți răsplata propriei versiuni a panoramei de care s-a bucurat el când a deschis trapa capsulei.

— Odată ce îți domolești frica, a spus Gervais, ți se deschide privirii o întreagă lume de posibilități și de libertate.

Capitolul 4

Folosiți forța

Critici constructive

Răul vă strâmbă judecata, dar poate și să vă ascută inteligența. După cum vom vedea în acest capitol și în cel care urmează, puterea răului îi poate stimula pe elevi și pe studenți, îi ajută pe adulți să prospere și promovează cele mai nobile cauze. Pentru a-i folosi forța, trebuie să înțelegeți mai întâi impactul criticii – suferința pe care o cauzează, precum și beneficiile pe care le aduce – și un bun punct de pornire este Stephen Potter.

Potter a fost un umorist englez, înzestrat cu o pătrunzătoare înțelegere a efectului negativității cu mult înainte ca psihologii să fi inventat această denumire. El și-a dat seama cât poate fi de util – și nu a pretins că efectul trebuie pus în slujba unor cauze nobile. Cărțile lui Potter prezintă tot felul de șmecherii având drept scop „a-l face pe celălalt să creadă că ceva a mers prost, oricât de puțin". Bestsellerul său din 1947, *Gamesmanship*, a introdus un termen pe care l-a definit drept „arta de a câștiga diverse jocuri fără să trișezi". Ulterior, a lărgit conceptul la scara întregii vieți și a mai adăugat limbii engleze un termen, *one-upmanship*, o strategie care îi dă celui ignorant și necalificat putința de a-i întrece pe cei care îi sunt superiori.*

* Sufixul *-manship* are sensul de artă, meserie, pricepere, dibăcie; *Gamesmanship* ar fi

Să presupunem că sunteți invitați la o petrecere unde se impune ca figură dominantă un cosmopolit care își relatează cu lux de amănunte călătoriile recente. Indiferent despre ce vorbește – linia politică a Chinei, jungla din Congo, bucătăria peruviană –, îl puteți pune în încurcătură fără să aveți habar despre vreunul dintre aceste locuri. Orice generalizare emite despre vreo țară poate fi contracarată de o singură propoziție, rostită cu senină autoritate: „Da, dar nu în sud."

Potter vedea în atitudinea critică o oportunitate de afirmare a propriei superiorități, cât timp critica era formulată abil, de o manieră pseudoamicală. În esență, *reviewmanship*, cum numește el tehnica de a scrie recenzii literare, „urmărește să arate că realmente tu însuți ar fi trebuit să scrii cartea dacă ai fi avut timp să o faci și, întrucât nu ai avut timp, te bucuri că a scris-o cineva, deși, în mod evident, putea fi scrisă mai bine". Nici pentru așa ceva nu se cere măcar un dram de experiență. Nu este nevoie să ai habar de botanică, de exemplu, ca să scrii o recenzie a cărții *La vânătoare de rododendroni în Himalaya*, de dr. Preissberger. Nu trebuie nici măcar să citești cartea. Alegi la întâmplare un nume citat într-o notă de subsol și deplângi faptul că autorul nu recunoaște în textul principal meritele „acelui erudit impecabil, P. Kalamesa" (cine-o fi fiind). Ori cauți numele latinesc al unei plante care nu se găsește în indexul cărții și remarci cu tristețe că „Dr. Preissberger lasă problema speciei *Rhododendron campanulatum* fără niciun răspuns".[1]

Nu recomandăm acest mod de abordare a criticii – și categoric nu sfătuim pe nimeni să scrie [în acest spirit] o recenzie a *acestei* cărți. Dar admirăm realmente pătrunderea psihologică a lui Potter. El a înțeles efectele amestecului de laude și reproșuri mai bine decât majoritatea părinților și managerilor din zilele noastre. Le-a luat ceva timp cercetătorilor până să aprecieze teoria lui despre afirmarea superiorității literare, dar, în cele din urmă, ea a fost testată printr-o serie de experimente inteligente, precum cel în care subiecților li se prezintă o recenzie pozitivă:

„arta jucătorului". Literal, *one-up* înseamnă „unul deasupra", indicând o relație de superioritate a unuia față de altul sau alții. Termenul inventat de Potter, *one-upmanship*, ar însemna „arta de a-ți afirma superioritatea", abilitatea de a ieși în evidență, eclipsându-i pe ceilalți competitori.

Pe 128 de pagini inspirate, Alvin Harter, la prima lui carte de ficțiune, se dovedește a fi un extrem de capabil tânăr autor american. *A Longer Dawn* este o nuvelă satirică – un poem în proză dacă doriți – de un impact formidabil. Abordează lucruri primordiale: viața, iubirea și moartea, și o face cu o atât de mare intensitate încât pe fiecare pagină se ridică la înălțimea unei scrieri superioare.

Cât de inteligent vi se pare criticul? Cât de simpatic? Acum citiți această recenzie:

Pe 128 de pagini neinspirate, Alvin Harter, la prima lui carte de ficțiune, se dovedește a fi un extrem de incapabil tânăr autor american. *A Longer Dawn* este o nuvelă satirică – un poem în proză dacă doriți – de un impact neglijabil. Abordează lucruri primordiale: viața, iubirea, moartea, dar o face cu o atât de anemică intensitate încât pe fiecare pagină se coboară până la cel mai de jos nivel al unei scrieri inferioare.

Sintaxa și analiza din ambele recenzii sunt identice, dar înlocuirea fiecărui termen pozitiv cu opusul său face minuni pentru reputația criticului. În acel experiment, subiecții care au văzut versiunea negativă a recenziei l-au considerat pe critic semnificativ mai inteligent decât cei care au citit versiunea pozitivă. Negativistul a obținut calificative mai scăzute pentru bunăvoință, obiectivitate și atractivitate, dar a primit calificative înalte pentru competență literară. Teresa Amabile, psihologul care a efectuat experimentul, a mai testat acest efect folosind două recenzii publicate în *New York Times Book Review* – una entuziastă, cealaltă dărâmătoare. Ambele erau scrise de același critic, dar Amabile a ascuns acest fapt modificând numele autorului când le-a cerut participanților să evalueze autorul fiecărei recenzii. Cu destulă claritate, autorul recenziei distrugătoare a părut mai inteligent decât autorul recenziei entuziaste, chiar dacă, în realitate, era una și aceeași persoană. Amabile a tras concluzia că atunci când vrei să faci impresie, te confrunți adeseori cu alegerea între a părea „bătut în cap, dar amabil" ori „sclipitor, dar feroce".[2]

Alegerea voastră este puternic influențată de situație, după cum a demonstrat Amabile într-un alt studiu. Fiecare participant a fost pus

în fața unui public și i s-a cerut să evalueze o lucrare scrisă de altcineva. Când criticul considera că deține un status superior publicului și se simțea în siguranță din punct de vedere intelectual, evaluările sale au fost adeseori indulgente. Dar dacă se simțea nesigur de valoarea sa intelectuală, având un status inferior față de cel al publicului, a fost mult mai probabil să adopte o poziție negativistă. Criticul încerca să-și urce statusul apelând la strategia „sclipitor, dar feroce". Adoptând un ton caustic nu-și putea face noi prieteni, dar putea să câștige mai mult respect, chiar dacă remarcile sale critice erau nedrepte.[3] Este genul de afirmare a superiorității practicată de Elizabeth Bennet, eroina din romanul lui Jane Austen *Mândrie și prejudecată*, când cunoaște un ins care îi este superior prin poziția socială, bogatul aristocrat Mr. Darcy. Ea începe de îndată să își bată joc de el, maimuțărindu-l pe la spate. În cele din urmă, după ce a conștientizat că fusese nedreaptă cu el, îi mărturisește surorii ei de ce s-a purtat astfel.

— Voiam să fiu neobișnuit de deșteaptă, dorind să-mi fie antipatic, fără niciun motiv, explică ea. O antipatie de acest gen este un stimulent atât de grozav al spiritului, o supapă atât de eficientă a inteligenței. Poți fi întruna jignitor fără a spune nimic just; dar nu poți să faci haz mereu de un bărbat fără să-ți scape din când în când și ceva spiritual.[4]

Ca să pari sclipitor, dar nu și feroce, poți încerca să temperezi remarcile critice cu o doză de amabilitate sau, cel puțin, cu falsa bunăvoință pe care ne-o recomandă Potter. Unul dintre șiretlicurile lui preferate era să înceapă un comentariu negativ cu remarca „Mă tem", precum în fraza „Mă tem că proza doctorului Preissberger este pe alocuri cam bolovănoasă". Potter a numit această strategie *I'm Afraidmanship* – „Arta de-a te teme" – și a declarat-o „admirabilă când vrei să arăți că ești un om binevoitor". Încă o dată, sagacitatea lui Potter a fost confirmată de experimentatori, care folosesc propria denumire a acestei stratageme: *markere depreciative*. Este termenul lingvistic pentru o expresie precum „Mă tem" deoarece servește de semnal (marker) că fraza conține ceva negativ (depreciativ). Folosim frecvent astfel de semnale la începutul unei fraze, precum: *Ca să fiu sincer*, *Cu tot respectul cuvenit* sau *Mă întristează să spun*. Dar ele pot fi aruncate oriunde ca să atenueze lovitura: „După cea de-a 17-a expediție a vânătorului de rododendroni, majoritatea cititorilor vor fi extenuați, însă dr. Preissberger, *Dumnezeu să-l binecuvânteze*, stăruie pe încă 200 de pagini."

Ca să testeze aceste formule, o echipă de cercetători conduși de Ryan Hamilton, specialist în psihologia consumatorului, le-au arătat participanților liste de produse de pe Amazon.com, însoțite de comentarii în general favorabile ale cumpărătorilor („Acest ceas mi-a tăiat răsuflarea"), dar care conțineau la sfârșit și unele observații critice („cureaua poate fi prea strâmtă, ciupind pielea"). Altor participanți le-au fost prezentate versiuni care conțineau câteva cuvinte în plus, inserate înainte de comentariul critic – *Nu vreau să fiu răutăcios, dar.* Acele câteva cuvinte au fost decisive, ca și alte markere depreciative, precum *Trebuie să fiu sincer* și *Să nu mă înțelegeți greșit.* Cititorii au devenit și mai dornici să cumpere ceasul decât dacă ar fi văzut versiunile needitate. Știau că acel ceas nu este perfect, dar i-au trecut cu vederea neajunsurile fiindcă li s-a părut că autorul comentariului era deopotrivă mai simpatic și mai credibil. Când au publicat rezultatele în *Journal of Consumer Research*, cercetătorii au folosit ei înșiși aceeași stratagemă. Au dat articolului un titlu potrivit sub aspect științific – „Utilizarea markerelor depreciative în comunicarea orală" –, dar l-au prefațat cu formula „O spunem sincer, acesta nu este cel mai bun articol din câte veți citi vreodată".[5]

În vreme ce atitudinea critică te face să pari mai inteligent, ce se întâmplă când nu acesta este principalul obiectiv? Ce se întâmplă dacă, spre deosebire de Potter, dorești realmente să oferi o critică constructivă? Este o intenție mai dificil de realizat. Transmiterea remarcilor critice ori a altor mesaje negative poate să se soldeze cu numeroase rezultate pozitive, dar numai dacă se face corect, și majoritatea oamenilor nu știu cum să procedeze.

Comunicarea veștilor rele: soluția greșită

De prea multă vreme, directorii executivi i-au îndopat pe subordonații lor cu ceea ce se numește „critică-sandvici". Ideea, numită și „feedback-sandvici", a fost popularizată în anii 1980 de Mary Kay Ash, fondatoarea companiei Mary Kay Cosmetics, care îi sfătuia pe manageri să strecoare toate observațiile critice între felii de laude.[6] Sună destul de logic și face evaluarea anuală mai puțin penibilă pentru manager. Critica față în față este dificilă pentru majoritatea oamenilor, așa că este mai plăcut să

începi cu partea bună. Managerul enumeră pe larg punctele forte și realizările angajatului înainte de-a intra în miezul observațiilor critice. Apoi revine la aspectele agreabile, formulând concluzia cu câteva cuvinte amabile și sfârșind într-o notă veselă – sau așa i se pare managerului.

Dar, cel mai adesea, angajatul nu are aceleași sentimente. La finalul evaluării, toate laudele inițiale au fost uitate. Angajatul nu poate să-și scoată din minte lucrurile rele pe care le-a ascultat. El se îneacă la mijlocul sandviciului. O discuție menită să insufle râvna de a munci mai bine l-a demoralizat.

Desigur, problema nu se limitează la evaluările anuale. Este una dintre cele mai vechi și cele mai penibile enigme sociale: cum se transmit veștile rele? Când Douglas Maynard, un sociolog de la Universitatea din Wisconsin, a început să analizeze sistematic această problemă, a notat răspunsurile care s-au dat în folclor de-a lungul secolelor.[7] O viziune se găsește într-o snoavă despre bărbatul care are grijă de pisica adorată a surorii lui în timp ce aceasta este plecată într-o călătorie. O săptămână după plecarea ei, fratele o sună și îi transmite prompt vestea cea rea:

— Pisica ta a murit.

Sora este devastată și îi reproșează brutalitatea cu care a înștiințat-o. Trebuia să i-o spună cu blândețe, zice ea, sugerând că putea să-i fi spus mai întâi că pisica era pe acoperiș, de unde nu avea cum să coboare în siguranță.

— Pe urmă închideai telefonul, îi explică sora lui, și sunai puțin mai târziu ca să-mi spui că pisica a căzut de pe acoperiș și că este rănită. În sfârșit, mai sunai o dată ca să-mi spui că pisica a murit. Așa m-aș fi putut obișnui cu ideea.

Fratele ei se scuză, iar ea își continuă călătoria. Peste o săptămână mai primește un telefon de la el.

— Bună, spune el. Ăăăă, mama e pe acoperiș și nu putem să o dăm jos.

Această snoavă concordă cu presupoziția comună că veștile rele trebuie comunicate gradual, pentru că oamenii nu sunt pregătiți să le primească. Dar este adevărat că vor să afle veștile rele pe ocolite? Nu, dacă le dăm crezare cercetătorilor care au testat vechea formulă „Am niște vești bune și niște vești rele", întrebând subiecții pe care vor să le audă mai întâi. Peste trei sferturi dintre cei chestionați au vrut să audă în primul rând veștile rele. Numai când au fost întrebați cum ar prefera să transmită ei vești amestecate subiecții au spus că le-ar fi mai ușor să înceapă cu veștile bune.[8] Un

manager crede că este binevoitor dacă începe cu o mulțime de laude, dar o face mai mult în beneficiul său. Majoritatea angajaților ar prefera să scape mai întâi de lucrurile rele.

În realitate, laudele inițiale pot să facă și mai dureroase criticile care urmează, după cum a constatat Baumeister după un studiu efectuat împreună cu psihologul Kenneth Cairns. Studenții participanți au dat un test de personalitate, după care au primit un feedback generat, după cum li s-a spus, de analiza computerizată a personalității lor. (De fapt, acel feedback nu avea nicio legătură cu răspunsurile date de studenți, dar acea minciună nevinovată i-a făcut să îi acorde mai multă atenție.) Computerul a afișat o listă de adjective aparent potrivite cu personalitatea studentului, după care acestuia i s-a cerut să noteze cât mai multe adjective pe care și le putea aminti.

Unii studenți au văzut o listă care conținea mai ales adjective pozitive, precum *sigur de sine* și *sincer*, alături de numai câteva cuvinte negative, precum *răzbunător* sau *lacom*; alții au văzut o listă care conținea îndeosebi cuvinte negative. Indiferent ce listă au văzut, cuvintele de laudă nu au avut prea mare impact, deoarece studenții și-au amintit mai puțin de jumătate dintre adjectivele pozitive. Criticile au avut un impact mai mare, dar nu în orice situație. Când studenții au văzut o listă de adjective precumpănitor negative, au uitat, de asemenea, cele mai multe dintre ele.

Numai când au primit echivalentul unei critici-sandvici – o listă de adjective predominant pozitive printre care erau incluse câteva negative –, partea rea a devenit cu adevărat memorabilă. Majoritatea acelor calificative usturătoare li s-au întipărit în memorie. Explicația fenomenului a devenit clară când cercetătorii au analizat diferitele modalități de procesare a remarcilor critice. Pe baza testelor psihologice anterioare, se știa că unii dintre studenți erau deja experți în materie de negare. Aceștia se încadrau în definiția unui *repressor* – un reprimator care tinde să respingă ori să nege orice lucru rău. (Specialiștii în psihologie clinică consideră că este foarte dificil să lucreze cu reprimatorii, întrucât nu admit că au nevoie de vreun ajutor, iar managerii îi consideră, la rândul lor, niște angajați dificili.) Într-un experiment, reprimatorii s-au dovedit capabili să ignore o litanie de critici. Când au văzut lista care conținea îndeosebi adjective negative, au parcurs-o ca vântul, apăsând rapid pe tastatură ca să sară de la un cuvânt la altul, iar ulterior a fost mai puțin probabil decât

în cazul celorlalți studenți să-și amintească înțepăturile. Nicio surpriză – așa fac reprimatorii.

Dar o inversare remarcabilă s-a produs când reprimatorilor le-a fost arătată lista precumpănitor pozitivă. Ei și-au relaxat mecanismele defensive, bucurându-se mai mult timp de plăcerea fiecărui termen laudativ – după care au fost descumpăniți de câte ori apărea un adjectiv precum *ostil* sau *mincinos*. Ulterior, în comparație cu ceilalți studenți, a fost și *mai* probabil să își amintească fiecare dintre aceste defecte. Oricât de experți erau reprimatorii în a se feri de veștile rele, s-au dovedit deosebit de vulnerabili față de critica-sandvici. Și, chiar dacă ceilalți studenți – nonreprimatori – nu au fost șocați cu aceeași intensitate, și ei și-au amintit acele elemente critice izolate mai bine decât oricare alte cuvinte din experiment.[9] Rezultatele experimentului au fost în concordanță cu această remarcă a lui Thomas Jefferson: „Mi se pare că suferința provocată de o mică dezaprobare, chiar dacă este neîntemeiată, e mai pătrunzătoare decât plăcerea stârnită de multe laude."[10]

Pentru ca laudele sau alte vești bune să aibă un impact durabil, creierul trebuie să le transfere din memoria de lucru pe termen scurt în memoria pe termen lung. Acest proces este perturbat când veștile bune sunt urmate de ceva negativ. Creierul consumă atât de multă energie concentrându-se asupra unei noi amenințări încât plăcerea anterioară se pierde din cauza unui efect numit interferență retroactivă. Cum anume se pierde este încă un subiect de dispută în rândul cercetătorilor; unii cred că se șterge efectiv din memorie, pe când alții cred că plăcerea este încă acolo, dar este dificil de recuperat din cauza concurenței cu mai recentele informații negative. Oricum ar fi, așa se explică de ce frecvent nu-și pot aminti frecvent ce făceau chiar înainte de-a se fi întâmplat ceva rău. Este motivul pentru care atât de mulți angajați pleacă de la ședințe obsedați de una sau două remarci critice care le-au fost adresate și nu de toate laudele care le-au precedat. Critica-sandvici poate fi logică, însă creierul nu procesează logic informațiile amenințătoare. Puterea răului poate să scurtcircuiteze capacitatea de memorare a binelui. Când aveți de spus ceva dureros, trebuie să luați în calcul efectul negativității – după care să-l folosiți în favoarea voastră.

Comunicarea veștilor rele: soluția corectă

Ca să transmiteți observații critice sau vești rele, trebuie să-i cunoașteți pe receptorii mesajelor. Poate să pară un prim pas evident, însă de regulă este omis și nu doar de managerii care i-au îndopat pe toți subordonații cu porția de critică-sandvici. Doctorii ar trebui să fie cei mai marcanți experți din lume în materie de transmitere a veștilor rele – o fac de dimineață până seara –, și totuși mulți dintre ei nu stăpânesc acest prim pas fundamental. Există o vastă literatură medicală despre modul de a le comunica pacienților veștile rele, dar mare parte din ea pleacă de la prezumpția că doctorii trebuie să decidă cum vor proceda. Se presupune că medicii sunt atât de versați și atât de elocvenți încât pot să planifice în avans exact cum să structureze discuția cu pacienții, știind cum să țină în frâu reacțiile acestora.

Dar când sociologul Douglas Maynard a studiat aceste conversații, a constatat că doctorii cei mai versați în comunicarea cu pacienții nu își făceau nicio agendă și nu respectau niciun scenariu. În schimb, obțineau indicii de la pacient. Acești medici se îngrijeau să comunice veștile în persoană, nu prin telefon sau e-mail, ca să poată urmări reacțiile pacientului, acționând apoi în consecință. De multe ori începeau discuția întrebând pacientul cum se simte. Pe urmă solicitau punctul de vedere al bolnavului punând o întrebare de genul „Ce-ai aflat deocamdată?" sau „Ce crezi că se întâmplă?". Dacă avea o listă cu rezultatele analizelor, doctorul putea lăsa pacientul să le citească, după care îl întreba „Ce crezi că înseamnă ceea ce vezi aici?".

Întrebările îi permit pacientului să fie mai mult decât un receptor pasiv. Când ești șocat de niște vești rele, primul impuls este unul de autoapărare: reacția luptă-sau-fugi. Unii pacienți încearcă să respingă veștile; alții vor să împuște mesagerul sau măcar să se ia la ceartă cu el. Dar dacă pacientului i se cere în schimb să își prezinte propria perspectivă și este primul care spune că ceva nu este în regulă, atunci este mai pregătit să înfrunte adevărul și conversația poate să continue.

Odată ce bolnavul recunoaște că există o problemă, doctorul poate să-i confirme observația și să-i explice de ce are dreptate. Maynard numește această abordare „expunere secvențială de perspective", un proces în trei

pași în care doctorul caută mai întâi să afle perspectiva pacientului, pe urmă o confirmă, după care îi comunică detaliile veștii rele. În loc să fie detestatul purtător de vești rele, doctorul devine unul care este de acord cu pacientul și dorește să conlucreze pentru rezolvarea problemei.[11] Desigur, lucrurile nu decurg întotdeauna astfel. Când li se cere opinia, în mod tipic o treime dintre pacienți vor întoarce întrebarea, spunând: „Tu ești doctorul. Tu să-mi spui." Însă chiar și în aceste condiții, pacientul se simte în mai mare măsură un partener, iar doctorul înțelege mai bine cum dorește pacientul să proceseze veștile pe care i le aduce.

În timp ce explică, doctorul poate continua să urmărească reacțiile pacientului și să-i pună întrebări, având grijă să nu avanseze prea grăbit. După comunicarea veștilor rele, există o tentație de a trece rapid la ceva mai puțin dureros, rostind încurajări ori concentrând discuția asupra logisticii disponibile pentru tratarea problemei. Dar soluția cea mai bună este ca după transmiterea veștilor rele să se păstreze tăcerea. O pauză îi dă pacientului șansa de-a absorbi lovitura primită, iar medicului îi permite să evalueze reacția pacientului. Dacă pacientul rămâne fără grai, doctorul îi poate smulge cu blândețe o reacție – „Știu că trebuie să-ți fie greu" –, punând apoi întrebări precum „Ce te frământă cel mai tare în legătură cu cele aflate?". În loc să expună și mai multe explicații și planuri, doctorul trebuie să înțeleagă de ce are nevoie în continuare pacientul.

Aceleași principii directoare se aplică în transmiterea oricărui gen de vești rele sau de observații critice. Iată câteva strategii:

Reflectați asupra obiectivului pe care îl vizați. Doriți numai să ajutați pe cineva să facă față din punct de vedere emoțional unor fapte neplăcute ori încercați să stimulați o schimbare de atitudine? În ambele cazuri, persoana se va simți mai bine dacă sunt și niște vești bune pe lângă cele rele, dar succesiunea lor depinde de scopul pe care îl urmăriți.[12] Într-un studiu de strategii secvențiale, psihologii Angela Legg și Kate Sweeny au dat un chestionar de personalitate unor subiecți care ulterior au primit un feedback (ca de obicei, unul fictiv) privind trăsăturile lor. Când participanții au auzit mai întâi despre trăsăturile lor negative și pe urmă despre cele pozitive, au sfârșit experimentul într-o stare de spirit mai bună. Dar au fost mai puțin înclinați să facă un efort pentru a-și

corecta defectele. Cei care și-au aflat la urmă trăsăturile negative au fost mai indispuși, însă și mai dornici de a face unele progrese.[13] Nu este ușor să motivezi fără să demoralizezi, dar puteți găsi un compromis concentrându-vă asupra unui feedback pozitiv în direcția scopului urmărit, în timp ce încheiați cu o clară reamintire a aspectelor negative și a căilor de urmat pentru corectarea lor.

Puneți întrebări. Sunt utile indiferent dacă vreți să criticați un partener romantic, un prieten, un student sau un coleg de serviciu. Dacă faceți o evaluare formală a unui angajat, nu-i serviți automat critica-sandvici sau oricare altă rețetă gastronomică. O mai bună metaforă culinară ar fi să le oferiți un meniu. Puteți începe cu o scurtă întâmpinare amicală, lăsându-l pe angajat să știe că a făcut unele lucruri bune și că așteptați în continuare lucruri și mai bune în anul următor. Cercetătorii au stabilit că puțină încurajare îi face pe oameni mai receptivi față de feedbackul negativ care urmează și nu doriți să-l vedeți pe cel evaluat cum stă în fața voastră întrebându-se dacă la sfârșitul discuției va fi concediat.[14] Dar pe urmă observați cum dorește să decurgă discuția mai departe. Oferiți un meniu de teme care să fie abordate: punctele lui forte și cele mai slabe, precum și metodele de creștere a performanței. După cum menționam mai devreme, majoritatea oamenilor doresc să scape mai întâi de lucrurile rele, însă dacă acest angajat nu este unul dintre ei, începeți cu niște laude. Dar nu vă lungiți prea mult cu ele și nu presupuneți că le va ține minte. Va trebui să i le repetați mai târziu, fiindcă le va reține numai după ce i-ați comunicat lucrurile rele. Puteți atenua începutul remarcilor critice cu genul tipul de întrebări de care se folosesc doctorii când transmit vești rele: „Cum crezi că merg lucrurile?". Dacă trebuie avute în vedere niște documente scrise – cifre privind productivitatea sau vânzările, o listă de proiecte finalizate –, îi puteți cere angajatului să se uite peste ele și să își spună o opinie. Unii angajați (precum reprimatorii studiați de Baumeister) vor refuza să identifice vreo slăbiciune, forțându-vă să le arătați că nu sunt perfecți. Dar cei mai mulți vor recunoaște probabil un domeniu în care se pot perfecționa și iată introducerea

de care aveți nevoie. Puteți să confirmați judecata angajatului, lărgind apoi discuția pentru a-i oferi analiza voastră a problemelor lui. În timp ce îl criticați, fiți siguri că angajatul are timp să asimileze remarcile negative și urmăriți-i reacțiile punând mai multe întrebări de felul „Este corect?" sau „Ți se pare logic?".

Odată ce ați formulat opiniile critice, folosiți puterea răului în avantajul vostru. De cum primește o critică explicită, creierul intră în viteză, atent la informațiile care îi permit să pareze amenințarea. Acum puteți începe să accentuați aspectele pozitive, deoarece părțile bune vor fi codificate în memoria de lungă durată – desigur, odată cu părțile rele. Ca de obicei, va fi nevoie de câteva lucruri bune care să echilibreze fiecare lucru rău, așa că nu faceți economie de complimente. O modalitate de a îmbunătăți raportul în favoarea pozitivității este să vă concentrați mai mult asupra viitoarelor realizări decât asupra greșelilor din trecut. Puteți arăta că angajatul a ratat câteva termene limită anul trecut, dar pe urmă discutați pe îndelete cum să structurați jobul lui în așa fel încât să aibă succes în anul ce vine. Dacă anul trecut personalitatea angajatului i-a creat probleme în proiectele de echipă, planificați pentru anul următor mai multe proiecte solitare și lăudați-l ca pe un ins cu inițiativă, care excelează când are libertatea de a lucra de unul singur.

Împărțind laudele cu larghețe, nu vă faceți griji că vor părea exagerate sau nesincere. Celor mai mulți dintre noi ne place să credem că deslușim încercările unora de-a ne măguli, dar sociologul Clifford Nass a descoperit altceva în laboratorul său de la Stanford. El a programat un computer să-i lingușească pe participanții chemați să joace Douăzeci de Întrebări. Computerul părea că se gândește la un animal și fiecare jucător urma să încerce să îl ghicească punând o serie de întrebări cu răspunsuri da sau nu. Computerul nu le spunea niciodată jucătorilor dacă au ghicit sau nu animalul, dar îi lăuda pentru că au pus întrebări „ingenioase", „deștepte" și „foarte pătrunzătoare". Unii jucători au crezut că laudele erau meritate, fiindcă li s-a spus că programul informatic

evalua realmente cât de bine au jucat. Acești jucători erau în mod firesc foarte satisfăcuți de performanța lor. Erau, de asemenea, mulțumiți și de computer, căruia îi acordau note mari atât pentru atitudinea prietenoasă, cât și pentru acuratețea evaluărilor. Alți jucători au fost însă avertizați la începutul experimentului să nu-i dea crezare computerului. Li s-a spus că programul de evaluare nu era încă finisat, așa că, deocamdată, computerul livra un stoc de comentarii fără nicio legătură cu performanța jucătorilor. Jucătorii, care întâmplător studiau informatica, au înțeles foarte bine situația. Când au fost pe urmă întrebați dacă au dat atenție comentariilor generate de computer, toți au declarat că nu. Unul dintre participanți a scris cu indignare: „Doar un idiot ar fi influențat de niște comentarii care nu au nimic de-a face cu performanța lui reală." Și totuși lingușirea *încă* a dat rezultate. A întărit opinia jucătorilor despre propria performanță și, în egală măsură, modul în care au apreciat prestația computerului. Acesta le-a plăcut tot atât cât i-a încântat pe jucătorii cărora li s-a spus că laudele erau autentice. Ba chiar i-au acordat computerului note la fel de mari pentru acuratețe. Deși erau conștienți că laudele erau fictive, inconștient au asimilat lingușirea și le-a plăcut lingușitorul. Studiul l-a convins pe Nass că lingușirea dă aproape întotdeauna rezultate dacă se distribuie în cantități suficiente.

Fiți creativi când aduceți laude. Ca să contrabalansați câteva comentarii negative din timpul unei discuții, recomanda Nass, trebuie să fiți pregătiți cu o lungă listă de comentarii pozitive, ideal dacă pot fi și memorabile, întrucât sunt surprinzătoare sau inteligente. În loc să lăudați abilitatea unui angajat care lucrează în vânzări, îl puteți numi „Maestrul Semnării Contractelor". O asemenea măgulire poate să pară gratuită – sau onctuoasă – când aveți de-a face cu un ins evident talentat, având toate motivele să fie încrezător în valoarea lui.[15] Dar să nu presupuneți că succesul te ferește de critici. Când era președinte, Ronald Reagan a făcut într-o zi o vizită la New York, unde a fost aclamat de zeci de mii de oameni adunați pe străzi în timp ce trecea prin centrul metropolei însoțit

de primarul Ed Koch. În timp ce traversau Strada 42, Reagan și-a aruncat privirea din mașină și a exclamat:

— Uite-l pe tipul ăla – mi-a arătat degetul mijlociu!

Koch nu putea să-i înțeleagă reacția.

— Domnule președinte, a spus el, nu fiți supărat. Mii de oameni vă aclamă și un ins vă arată degetul. Și ce dacă?

— Asta îmi spune mereu Nancy, i-a răspuns Reagan. Îmi spune că nu-l văd decât pe tipul cu degetul în aer.[16]

Nimeni nu este imun față de critici. Lee Daniels a regizat un film distins cu un Oscar (*The Butler*) și a fost producătorul unui serial TV de mare succes (*Empire*, aclamat de critici), dar încă nu suportă să citească nimic negativ despre creațiile sale. Citește o recenzie care-l ridică în slăvi și este obsedat de o singură propoziție critică.

— E ca și cum ar lua un cuțit și te-ar înjunghia la nesfârșit drept în inimă, spune el. Iată de ce am învățat să mă protejez nemaicitind recenzii.[17]

Indiferent în ce domeniu lucrați, vă recomandăm să folosiți strategia lui Daniels: *Lăsați pe altcineva să vă citească recenziile.* (Și fiți siguri că este cineva care nu va lăsa să-i scape acea propoziție ucigașă.) Ascensiunea mediilor de socializare înseamnă că toate afacerile sau profesiile au intrat în vizorul criticilor. Nu le puteți ignora pe toate și nici nu trebuie să o faceți – se pot găsi recomandări utile ale consumatorilor pe Yelp sau aprecieri pertinente ale studenților pe RateMyTeachers. Dar dacă parcurgeți singuri toate comentariile mustind de vitriol, veți fi atât de obsedați de insultele mârșave și de înțepăturile ieftine încât nu veți mai ține minte nimic altceva.

E mai bine să lăsați pe altcineva să citească recenziile, să selecteze criticile juste și să vă prezinte apoi o sinteză cu câteva citate – un amestec atent editat de comentarii pozitive și negative. Cenzorul vostru personal ar trebui să fie suficient de binevoitor încât să însoțească fiecare critică de o mulțime de laude, dar și îndeajuns de ferm încât să admită cât de utile pot fi aspectele negative. „Critica", remarca Winston Churchill, „seamănă cu durerea din corpul omenesc. Nu este plăcută, dar ce s-ar face corpul fără ea?"[18]

Aidoma durerii fizice, critica este esențială deoarece focalizează atenția asupra unor lucruri care merg prost și care pot să meargă și mai rău. Când sunt adresate cum trebuie, cu amestecul potrivit de laude, câteva cuvinte negative sunt adeseori suficient de puternice ca să corecteze problema. Totuși, uneori este necesară o formă de rău și mai potentă.

Capitolul 5

Raiul sau iadul

Recompense vs. pedepse

Când încercați să vă perfecționați pe voi ori pe oricine altcineva, critica are o limită. Dacă nu dă rezultate sau dacă urmăriți să evitați apariția unor probleme viitoare, trebuie să folosiți stimulente directe, pozitive sau negative. Asta înseamnă să răspundeți la una dintre cele mai vechi întrebări din științele sociale, devenită și unul dintre cele mai dubioase clișee: morcovul sau bățul?

Lexicologii au descoperit originea expresiei la mijlocul secolului al XIX-lea, când caricaturi din Europa și din America înfățișau un jocheu care câștiga o cursă legănând un morcov în fața calului,[1] precum și într-o poveste frecvent retipărită, în care un măgar nu se lăsa convins decât de o recompensă și câtuși de puțin când era bătut cu bățul, ca lecție de creștere a copiilor.[2] Acest fragment de înțelepciune populară a fost rezumat în 1851 într-o revistă americană: „Natura ne spune «Mână calul, nu-l biciui», după cum rezultă din experimentul măgarului convins de morcov."[3]

Dar a efectuat vreodată cineva acest experiment? Nu am observat niciodată un morcov legănându-se în fața unui cal din cercul select al câștigătorilor marii curse Kentucky Derby. Jocheii preferă o abordare bazată pe utilizarea bățului, cravașa, care este instrumentul tradițional de stimulare folosit și pentru convingerea măgarilor și a catârilor. Dacă acei

moraliști din secolul al XIX-lea și-ar fi dat osteneala să-i observe pe catârgiii din vremea lor, nu ar fi zărit nicio legumă ademenitoare. Soldații care conduceau atelajele de artilerie în timpul Războiului Civil nu se bizuiau pe blândețe, ducându-i cu zăhărelul pe catârii lor pentru a-i convinge să urce piesele grele de artilerie pe niște dealuri mocirloase. Erau renumiți pentru dibăcia cu care mânuiau biciul, ca și pentru creativa lor vulgaritate, care era tolerată de ofițerii superiori întrucât catârgiii insistau că înjurăturile adresate animalelor erau o parte esențială din meseria lor.[4]

Prin urmare, extragem o învățătură diferită din vechile povești despre morcov sau băț. Ceea ce ilustrează ele cu adevărat este dorința noastră de *a crede* că recompensele sunt mai eficiente decât pedepsele. Legănarea unui morcov este mai plăcută decât mânuirea unui băț, așa că ne spunem în gând că este mai eficientă chiar în pofida unor dovezi contrare. Această credință persistă în mințile părinților, profesorilor și managerilor din zilele noastre, chiar dacă cercetătorii continuă să confirme puterea răului în experimentele lor vizând diverse forme de stimulare. Persistă, de asemenea, și în rândurile altui grup de experți, clerul, care a efectuat un experiment mult mai îndelungat de motivare a comportamentului virtuos.

Vreme de peste trei secole, predicatorii creștini din America au testat diverse soluții ale unei probleme perene: cum să se umple bisericile la slujbele de duminică. Aceasta nu era o problemă pentru evlavioșii puritani care au întemeiat Massachusetts Bay Colony, însă evlavia lor nu a fost de durată. Pe la începutul secolului al XVIII-lea, descendenții lor erau lipsiți de pioșenie, ca și ceilalți coloniști. Doar unul din cinci americani aparținea de o biserică.[5] Americanii dădeau pe gât în medie șase porții de băutură, de regulă începând să bea la micul dejun, iar la Boston și la Philadelphia erau mai multe cârciumi decât la Amsterdam.[6] Judecând după numărul pruncilor născuți la mai puțin de nouă luni după căsătorie, mai multe cupluri tinere practicau sexul premarital decât cele care mergeau la biserică. Clericii se plângeau cu regularitate din pricina decăderii coloniilor, tot mai străine de Dumnezeu.

Cu toate acestea, când predicatorul britanic George Whitefield a traversat coloniile în 1740, a făcut senzație pe toată Coasta de Est. Din Georgia și până în Maine, mii de fermieri își părăseau câmpurile ca să-l asculte predicând pe o pajiște ori în piața centrală din cel mai apropiat oraș. La Boston a strâns o mulțime de treizeci de mii de oameni – mai mult decât întreaga

populație a orașului. Ascultătorii lui Whitefield strigau de durere, izbucneau în lacrimi, se declarau născuți a doua oară și mergeau acasă jurând să nu mai păcătuiască.

„Era minunat să vezi schimbarea pe care a suferit-o în scurt timp modul de viață al locuitorilor noștri", relata Benjamin Franklin din Philadelphia. „De unde oamenii erau nepăsători sau indiferenți față de religie, se părea că toată lumea devenise religioasă; așa că seara nu puteai străbate orașul fără să auzi psalmii cântați în diferite familii de pe toate străzile."[7]

De ce America a îmbrățișat subit religia? Istoricii s-au străduit să explice Prima Mare Trezire, după cum numesc ei renașterea inițiată de Whitefield și de alți predicatori americani, printre care Jonathan Edwards. Teoriile emise au legat fenomenul de schimbări culturale, agitații sociale și temeri economice. Dar cea mai simplă și cea mai convingătoare explicație a fost propusă de doi sociologi, Roger Finke și Rodney Stark, care studiază avântul și declinul bisericilor – și care au confirmat independent efectul negativității.

Iadul pe pământ[8]

O confesiune religioasă începe ca o sectă, un grup restrâns de credincioși împătimiți care se rup de societate, așa cum au făcut puritanii care au părăsit Anglia întrucât au refuzat să se conformeze Bisericii Anglicane dominante. Odată ce puritanii s-au stabilit în Massachusetts, nu mai erau niște outsideri. Ei *erau* elita dominantă. Secta s-a dezvoltat și a devenit Biserica Congregațională, care domina Noua Anglie, așa cum alte colonii erau dominate de Biserica Episcopală (ramura americană a anglicanismului). Aceste biserici principale primeau subsidii guvernamentale și puteau să supraviețuiască fără să atragă noi membri împătimiți.

Clericii lor erau niște gentlemeni bine educați, nu niște agitatori charismatici ai maselor. Țineau predici elegante și cerebrale, bazate pe teologia studiată la Harvard și la Yale, unde raționalismul era la mare preț, pe când excesele emoționale erau disprețuite. Fuseseră învățați să-l vadă pe Dumnezeu ca pe o entitate distantă și abstractă, o divinitate vag binevoitoare, cătușă de puțin asemănătoare cu figura mânioasă din Vechiul

Testament care îi condamna pe păcătoși la pierzanie. Sofisticatul cleric modern nu folosea amvonul ca să tune și să fulgere despre osânda veșnică a iadului. Nici măcar nu credea neapărat că iadul există.

Inițiatorii renașterii credinței credeau – cu toată hotărârea. George Whitefield le spunea ascultătorilor săi americani să nu se lase amăgiți de teologii moderni care negau „Veșnicia chinurilor iadului", după cum și-a intitulat el o predică din Georgia. „Vai și amar de acești păstori orbi ai unor orbi", a spus el, avertizând că negarea iadului era cea mai sigură cale de „a încuraja necredința și laicitatea". Îi îndemna pe păcătoși să se închipuie pe ei înșiși torturați de „diavoli insolenți", de „focul veșnic" și de „nemuritorul vierme al conștiinței care se condamnă pe sine".[9] Acea scenă a fost descrisă cu lux de amănunte de Jonathan Edwards în celebra lui predică din 1741, „Păcătoșii în mâinile unui Dumnezeu plin de mânie". Uitând teologia pe care o studiase la Yale, îi compara pe ascultătorii lui din Connecticut cu niște insecte dezgustătoare care se legănau deasupra abisului care ducea spre iad.

„O, păcătosule! Gândește-te la primejdia groaznică în care te afli. Este un cuptor de mânie, un larg puț fără fund", i-a avertizat Edwards. „Atârnați de un fir șubred, în vreme ce flăcările mâniei divine se învăpăiază către el, gata să-l pârjolească în orice clipă și să-l facă scrum."[10]

Acele predici au îngrozit elita teologică. O asociație de pastori congregaționaliști l-au înfierat pe Whitefield pentru că s-a folosit de „întreaga lui șiretenie și dibăcie ca să atâțe pasiunile și să stârnească afectele poporului". Facultatea de la Harvard l-a acuzat de „entuziasm". Ezra Stiles, un pastor congregaționalist care avea să devină președintele universității Yale, deplângea faptul că strategia adoptată de promotorii redeșteptării credinței încerca a-i face „cu seriozitate, sobrietate și solemnitate" pe oameni „să-și iasă din minți". Bisericile dominante s-au folosit de puterea lor politică din unele părți pentru a-i împiedica pe adepții redeșteptării să predice, dar era o luptă dinainte pierdută, mai ales după ce Revoluția Americană a creat o națiune care nu recunoștea nicio religie oficială. Odată ce bisericile dominante și-au pierdut privilegiile (și subvențiile), predicatorii lor erau obligați să intre în competiție, iar competiția a fost un adevărat iad – literalmente.

Ca strategie motivațională, focul și pucioasa au învins în timpul Primei Mari Treziri și mult timp după aceea. Începând din secolul al XVIII-lea,

rata apartenenței la diferite biserici s-a triplat în Statele Unite, ceea ce contrastează remarcabil cu tendințele de laicizare care durau de secole în Europa. De ce două treimi dintre americanii din zilele noastre aparțin unei biserici, în vreme ce atât de multe strane din Europa sunt goale? În percutanta lor analiză sociologică, expusă în *The Churching of America*, Finke și Stark ajung la concluzia că explicația nu rezidă în faptul că americanii sunt un popor inerent duhovnicesc ori suferă de niște anxietăți culturale bizare. Diferența este că în vreme ce guvernele europene au continuat să recunoască oficial și să subvenționeze bisericile dominante, Statele Unite nu au acordat o poziție de monopol niciunei biserici.

Odată începută competiția în secolul al XVIII-lea, cel mai mare val de pioșenie nu s-a ridicat în bisericile dominante, ci în noile biserici metodiste, care au continuat tradiția axată pe focul iadului, inițiată de Whitefield și Edwards. Nici pe departe produse ale unor școli de teologie, predicatorii metodiști erau adeseori rezidenți locali, amatori neplătiți și supravegheați de pastori itineranți, ei înșiși lipsiți de pregătire seminarială. Dintr-o sectă minusculă din secolul al XVIII-lea, metodiștii au ajuns în 1850 cea mai mare confesiune religioasă din America – și s-au confruntat cu bine cunoscuta problemă a bisericilor dominante. Pe măsură ce Biserica Metodistă a prosperat, s-au înființat seminare ai căror absolvenți au început să predice un mesaj mai blând, cunoscut drept „Școala Nouă". Tradiționaliștii s-au plâns că „ideea caracteristică a acestui sistem este bunăvoința".

Încă o dată, mesajul milosteniei nu a putut să concureze cu iadul. La sfârșitul secolului al XIX-lea, metodiștii nu mai erau cea mai numeroasă confesiune din America. Noii parveniți triumfători au fost catolicii și baptiștii, și ei de iad temători, ale căror biserici au luat amploare în secolul XX. În cele din urmă, o mare parte din clerul lor și-a modernizat mesajul, pierzând, la rândul lor, teren în favoarea unor predicatori ai redeșteptării religioase, de această dată din sectele evanghelice și penticostale, care au luat un mare avânt în anii 1980 și după aceea. Ca de obicei, elita a deplâns teologia primitivă a parveniților, dar, după 1980, unul dintre clericii din rândurile elitei, episcopul Richard Wilke, i-a îndemnat stăruitor pe metodiști să învețe de la concurenți.

„Bisericile care atrag oamenii cred în păcat, iad și moarte", a explicat episcopul Wilke. „Isus, care știa ce spune, le-a deslușit, le-a trăit și le-a biruit. Dacă nu există păcat, nu avem nevoie de un Mântuitor. Dacă nu ne

trebuie un Mântuitor, nu ne trebuie nici preoți." În absența răului și fără amenințarea iadului, preoții vor fi la ananghie, irelevanți și fără slujbă.[11]

Istoria creștinismului în America nu reprezintă un experiment controlat, însă volumul de date este impresionant: sute de milioane de oameni confruntați cu stimulente concurente. Ar fi trebuit să se bucure auzind predici despre o divinitate mai blândă și mai milostivă, dar ceea ce i-a făcut să se înghesuie în stranele bisericilor au fost amenințările unui Dumnezeu plin de mânie. Și acest efect a fost demonstrat în condiții mai riguros controlate de psihologul Azim Shariff și colegii săi.

Într-un experiment, Shariff le-a dat unor studenți un test de matematică și i-a rugat să nu trișeze exploatând o defecțiune a computerelor la care lucrau. Firește, a făcut în așa fel încât să poată spune dacă au trișat. Când a analizat factorii care îi deosebeau pe trișori de participanții corecți, a descoperit că nu conta dacă erau băieți sau fete ori ce scoruri au obținut la testele de personalitate. Nu a contat dacă un student era sau nu religios – în comparație cu cei lipsiți de credință, era la fel de probabil ca participanții credincioși să trișeze. Ceea ce a contat a fost modul în care subiecții concepeau Ființa Supremă. Dacă l-au descris pe Dumnezeu prin cuvinte precum *răzbunător*, *înfricoșător*, *punitiv* și *mânios*, era semnificativ mai puțin probabil să trișeze. Jonathan Edwards ar fi fost de acord cu titlul articolului publicat după experiment: „Divinitățile rele fac oamenii buni".[12]

Privind departe în afara laboratorului, Shariff a comparat ratele infracționalității din zeci de țări. Analiza lui regresivă a arătat că rata de omucideri dintr-o țară (barometrul cel mai demn de încredere al infracționalității) este mult mai puțin legată de nivelul de sărăcie sau de inegalitățile de venituri decât de credințele religioase, după cum rezultă din anchetele în care au fost implicați aproape 150 000 de oameni din 67 de țări. Aceste anchete au inclus întrebări separate despre rai și iad. În unele țări mult mai mulți oameni credeau în rai decât în iad – și în acele țări rata omuciderilor tinde să fie mai înaltă decât în medie. Se pare că promisiunea recompensei cerești nu face mare lucru pentru a-i descuraja pe ucigașii din acele țări. În alte țări, totuși, pare să fie un factor supranatural de descurajare, deoarece cu cât este mai apăsată credința în iad, cu atât este mai scăzută rata omuciderilor. Puterea răului se extinde din această lume în cea de apoi, cel puțin când vorbim despre înfrânarea impulsurilor violente ale oamenilor: iadul este mai tare decât raiul.[13]

Răsplată și pedeapsă

Trei secole după George Whitefield, psihologii experimentaliști au cunoscut propria mare deșteptare. S-a întâmplat în anii 1950, când studiile dedicate modului în care învață animalele era preocuparea de căpătâi în aproape toate departamentele de psihologie din universitățile americane. Metodele lui B.F. Skinner și alte forme similare de învățare prin asociere erau dominante. Unul dintre principiile universal acceptate e că se impune ca recompensa și sancțiunea să se aplice imediat. Ca să înveți un animal să nu facă ceva, trebuie să fie pedepsit de îndată ce greșește – într-o jumătate de secundă, conform celor mai avizate estimări din acea perioadă.

Dar pe urmă un tânăr psiholog pe nume John Garcia a relatat un fenomen ciudat. Lucrând într-un laborator al U.S. Navy din San Francisco, folosea șoareci în studiul efectelor radiațiilor, un subiect de mare interes în acele zile de început ale armamentului atomic. Șoarecii erau introduși în spații unde erau expuși unor niveluri diverse de radiații. În acele spații aveau niște recipiente de plastic pline cu apă, dar Garcia a observat că șoarecii au început în scurt timp să evite apa din acele vase. S-a întrebat dacă era posibil să asocieze gustul apei din recipientele de plastic cu senzația de greață pe care o simțeau din cauza radiațiilor. (El însuși cunoștea prea bine acea senzație de greață. În al Doilea Război Mondial fusese pilot în Army Air Corps, dar a fost nevoit să renunțe la zboruri după ce a suferit de grețuri cauzate de viteză și altitudine.) Garcia a început să testeze reacțiile șoarecilor față de diverse gusturi, imagini și sunete. Înainte de a-i închide în spațiul iradiat, unor șoareci le-a dat să bea apă îndulcită cu zahăr, care le plăcea foarte mult. Mai târziu, după ce au fost expuși la radiații, nu au mai vrut să guste din băutura dulce.[14]

Descoperirile lui Garcia au făcut senzație. S-a presupus că învățarea prin asociație avea nevoie de numeroase runde de reîntărire (celebra „curbă de învățare"), dar șoarecii lui Garcia au evitat apa îndulcită după numai o singură experiență negativă. În plus, se presupunea că învățarea are loc numai dacă întărirea survenea după jumătate de secundă de la consumarea experienței, dar șoarecii lui Garcia au învățat să deteste apa îndulcită chiar dacă întărirea negativă – greața încercată în spațiul iradiat – nu survenea

decât după mai multe ore scurse de când băuseră apa. Numeroși experți au crezut că rezultatele lui Garcia erau greșite sau chiar falsificate, dar studii ulterioare au confirmat ceea ce avea să se numească „efectul Garcia". Șoarecii puteau într-adevăr să învețe chiar dacă întărirea venea după câteva ore – dar numai dacă întărirea era negativă. Puteau să învețe să le displacă un aliment care îi îmbolnăvea după mai multe ore, dar nu ajungeau să le placă un aliment care producea ulterior efecte pozitive.

Manifestă creierul și papilele gustative ale oamenilor o înclinație asemănătoare? Niște cercetători din Belgia au cerut unor liceeni să guste o serie de lichide având gusturi neutre amestecate fie cu zahăr (care le-au plăcut elevilor), fie cu o băutură amară, cu gust foarte rău. După o săptămână, au gustat și au notat mai multe lichide cu diverse gusturi neutre, dar fără zahăr ori fără lichidul dezgustător. De această dată, le-au displăcut băuturile care anterior fuseseră amestecate cu poțiunea amară, dar nu au arătat nicio afecțiune pentru băuturile care fuseseră amestecate cu zahăr. Aidoma șoarecilor de laborator, învățaseră din experiențele lor neplăcute, nu din cele plăcute.[15]

Acest efect explică de ce oamenii se jură că nu se vor mai atinge vreodată de o anumită băutură, precum rom sau margarita, după ce și-au vărsat mațele pe dos în tinerețe bând aceste licori. Baumeister a observat un fenomen asemănător la fetița lui. Pe când abia făcea primii pași era o mâncăcioasă atât de temerară încât nu se dădea în lături să mănânce cu plăcere pește crud. Odată, când i s-a oferit păpică pentru bebeluși în timp ce adulții se delectau cu sushi, a protestat: „Nu-mi e foame de păpică pentru bebeluși. Mi-e foame de sushi." La patru ani, i s-a dat să poarte un buchet de flori la nunta uneia dintre doctorandele care lucrau în laboratorul părinților ei. Diverși doctoranzi, amici ai miresei, au fost uimiți că unei fetițe îi plăcea sushi și i-au tot dat să mănânce, încântați să o vadă cu câtă plăcere înghițea o porție după alta. Dar pe urmă a fost prea mult și copilului i s-a făcut rău. Din acea zi, nu a mai poftit sushi niciodată.

Unul dintre cele mai elegante studii privind recompensele și pedepsele a fost efectuat cu copii mici și biluțe de marmură. Copiii din experiment au fost învățați să își controleze comportarea, stimulentul fiind biluțele de marmură. Unii copii au început cu un vas gol și au primit câte o biluță de fiecare dată când au răspuns corect. Ceilalți copii au început cu un vas plin cu biluțe de marmură și au pierdut câte una de fiecare dată când făceau o

greșeală. Recompensele și pedepsele erau echilibrate exact, în așa fel încât dacă doi copii învățau în același ritm, ar fi terminat cu exact același număr de biluțe, indiferent dacă începuseră cu un vas gol sau cu unul plin. Dar s-a constatat o diferență accentuată în modurile lor de învățare. Copiii care erau penalizați pentru greșeli au învățat mult mai repede, astfel încât au terminat cu mai multe biluțe de marmură decât cei care învățaseră fiind stimulați de recompense.[16]

Părinții și profesorii se tem că sancțiunile îi vor întrista pe copii, dar psihologul Joseph Forgas a descoperit surprinzătoare avantaje ale proastei dispoziții. Memoria se îmbunătățește, după cum au demonstrat experimentele în care li s-a cerut subiecților să-și amintească articolele pe care le-au văzut într-un magazin ori să descrie evenimente.[17] Oamenii indispuși au fost mai exacți, după cât se pare, fiindcă erau mai atenți, și au fost, de asemenea, mai succinți, oferind informații relevante fără să le amestece cu elemente redundante sau cu detalii fără importanță.[18] Când li s-a cerut să evalueze calitatea muncii prestate de cineva, au fost mai puțin părtinitori din cauza unor impresii superficiale, induse de înfățișarea persoanei supuse judecății.[19] În experimentele care au testat capacitatea de a-i identifica pe mincinoși, indivizii abătuți au fost mai buni decât cei bine dispuși. O stare de spirit mohorâtă i-a făcut mai puțin creduli.[20]

Eșecul te face să suferi, dar îți furnizează mai multe informații decât succesul. Încercarea de-a înțelege de ce ai luat o notă mare la un test nu îți spune mare lucru fiindcă a trebuit să răspunzi bine la toate întrebările. Dar analiza unei note slabe te obligă să îți fixezi atenția asupra răspunsurilor greșite. În istoria militară a Europei cele mai puternice armate s-au dovedit în repetate rânduri a fi cele care au pierdut ultimul război, deoarece înfrângerea le-a insuflat imboldul de a se reorganiza și de a face inovații strategice, în vreme ce învingătorii au stagnat, paralizați de automulțumire. O recompensă te face să privești înlăuntrul tău; o sancțiune te silește să privești mai atent către lume și să faci schimbări.

Beneficiile adaptative ale răului au fost demonstrate în experimente de laborator care i-au instruit pe participanți să anticipeze izbucnirea unor explozii sonore iritante. Dacă puteau face ceva ca să prevină zgomotul, subiecții au fost mai atenți decât dacă zgomotul era inevitabil.[21] Aceste beneficii au fost demonstrate și în studiile care vizau motivația oamenilor de a face schimbări. Majoritatea ar dori să slăbească, dar ceea ce îi motivează

în primul rând să acționeze este teama de a nu părea grași, nu speranța de a fi zvelți.[22] Cei mai mulți oameni doresc să-i ajute pe ceilalți, dar este mai probabil să o facă îmboldiți de un stimul negativ decât de unul pozitiv. Într-un experiment de teren, lucrând cu reprezentanții Crucii Roșii, cercetătorii au emis două apeluri ușor diferite către oamenii dispuși să doneze sânge. Apelul pozitiv, care le cerea receptorilor să contribuie la salvarea vieții cuiva, i-a motivat pe câțiva să se prezinte la centrul de recoltare. Dar s-au prezentat cu 60% mai mulți donatori după ce au primit apelul negativ de a împiedica moartea cuiva.[23] Zeci de alte studii au arătat că este mult mai probabil ca oamenii, îndeosebi femeile, să reacționeze la mesajele autorității de sănătate publică – precum apelurile de a efectua teste pentru depistarea cancerului și a bolilor cardiovasculare – dacă aceste mesaje se bazează pe frică.[24] După cum observa dr. Johnson, perspectiva morții concentrează de minune mintea.[25]

Aceste dovezi nu au diminuat dorința populară de a crede că morcovii sunt mai eficienți decât bețele. În loc să recunoască valoarea pedepselor, părinții și educatorii s-au îndreptat în direcția opusă, renunțând la pedepsele aspre care obișnuiau să fie norma, iar rezultatele au fost dezastruoase pentru mulți elevi, îndeosebi pentru băieții din familii dezavantajate. Alături de capii bisericilor dominante, elita din educație a continuat să predice bunăvoința în pofida ineficienței sale. Profesorii sunt pregătiți în școlile pedagogice să-i laude cu precădere pe copii și nu să le sublinieze greșelile, iar școlile ezită să-i penalizeze pentru eșec deopotrivă pe profesori și pe elevi.[26]

Această filosofie se datorează parțial mișcării stimei de sine din anii 1970, una dintre cele mai regretabile erori din istoria psihologiei. Cercetătorii au observat că un nivel ridicat al stimei de sine se corela cu succesul personal în multe forme de activitate și de aici au tras concluzia că promovarea stimei de sine îi va ajuta pe elevi să progreseze vertiginos. Din nefericire, acei cercetători au interpretat de-a-ndoaselea relația cauzală: succesul îți ridică, într-adevăr, stima de sine, dar a avea o opinie excelentă despre propria persoană nu îți sporește șansele de succes. În scurt timp, teoria stimei de sine a fost discreditată în rândul cercetătorilor din psihologie, dar ea a persistat printre numeroși educatori și pretinși experți în dezvoltarea infantilă.[27] Consensul elitei educaționale, exprimat într-un larg utilizat ghid pentru profesori, intitulat *Cele mai bune practici*,

recomandă „un accent mai redus pe competiție și note", în favoarea unor activități de colaborare, desfășurate „într-o atmosferă de cordialitate și de sprijin reciproc".[28]

În consecință, copiii au jucat jocuri în care toată lumea câștigă un trofeu și au frecventat școli unde eșecul este rareori posibil. Multe inspectorate școlare adoptă o politică de „promovare socială", îngăduind multor elevi să absolve liceul fără noțiuni elementare de citire și de aritmetică. Motivația rațională a refuzului de a-i pica la examene pe elevi, silindu-i să repete o clasă, este dorința de a se evita deteriorarea stimei lor de sine. Dar așa se întâmplă cu adevărat? Psihologul Herbert Marsh a testat această idee urmărind ani de zile un mare număr de elevi de gimnaziu, acordând o atenție specială celor care au repetat un an. S-a dovedit că stima lor de sine nu a avut de suferit în anul respectiv. În schimb, a crescut în clasele următoare, iar progresul s-a menținut ani după aceea.[29] Beneficii asemănătoare au fost relevate într-un studiu efectuat pe elevi din școlile primare din Florida.[30]

Neîndoielnic, la început este jenant să repeți clasa cu niște colegi mai mici, însă, după un timp, te acomodezi cu ei, iar materia este categoric mai ușoară când se studiază a doua oară. Prin urmare, obții note mai mari, capeți mai multă încredere în tine și ești mai bine pregătit pentru materiile din clasa următoare decât dacă ai fi fost promovat pe criterii sociale. O promovare nemeritată nu te va face să te simți mai bine și, cu siguranță, nu te va ajuta să înveți mai departe.

Nu va fi de folos nici dacă primești o notă nemeritată în catalog, dar aceasta tinde să devină o normă odată ce școlile ezită să îi penalizeze pe elevi. Multe școli au eliminat nota F [echivalentul notei 4]; unele au eliminat notele cu totul.[31] Iar cele care mai acordă note au devenit mult mai indulgente. Notele elevilor din licee au crescut în ultimele decenii – media este acum B [echivalent cu 8] –, și nu pentru că elevii au devenit mai inteligenți. Notele lor mai mari nu au fost însoțite de o creștere corespunzătoare a scorurilor obținute la testele standardizate.[32] Această inflație generală de note mari nu ar conta atât de mult dacă școlile ar continua să-i ierarhizeze pe elevi, dar majoritatea școlilor au renunțat și la acest aspect.[33]

Această politică indulgentă a avut un efect relativ minor asupra elevilor care provin din familii înstărite și bine educate, deoarece atât ei, cât și părinții lor – nu mai puțin pedagogii care îi pregătesc – au avut drept țintă pe termen lung admiterea în colegii de elită. Ei muncesc din greu deoarece

știu că vor fi penalizați dacă nu obțin scoruri mari la SAT [bacalaureatul american] și la alte examene standardizate. Dar alți elevi au avut de suferit.

În 1980 jumătate dintre studenții din colegii erau băieți, dar, în prezent, fetele îi depășesc numeric pe băieți într-un raport de 3 la 2 fiindcă atât de mulți băieți au rezultate școlare proaste.[34] Profesorii se plâng din pricina faptului că băieții își pierd vremea cu jocuri video în loc să studieze, dar, în loc să-i condamne pe băieți, ar trebui să aibă în vedere atractivitatea jocurilor. Jucătorii învață concurând pentru puncte și pentru clasificări superioare. În loc să fie apărați de eșecuri ca să nu le fie afectată stima de sine, sunt învinși în repetate rânduri și obligați să o ia de la capăt. Penalizările le dau posibilitatea să învețe din greșeli și, în cele din urmă, să cunoască succesul depășind scorurile altor jucători. Dacă școala le-ar oferi aceeași motivație, ar învăța și acolo.

Băieții se maturizează mai lent decât fetele și, din acest motiv, își dezvoltă mai târziu capacitatea de autocontrol,[35] ceea ce poate fi deosebit de dificil pentru băieții crescuți de un singur părinte (adeseori suprasolicitat) care să-i îndrume și să-i disciplineze.[36] Cercetătorii au constatat în repetate rânduri că o familie monoparentală are consecințe mai negative pentru băieți decât pentru fete. Dacă disciplina este lejeră și la școală, sunt mai expuși riscului de-a avea dificultăți la învățătură. Educatorii tradiționali se bizuiau pe reguli și sancțiuni clare ca să-i țină pe băieți în frâu, accentuând competiția, nu colaborarea, deoarece știau că era una dintre cele mai eficiente modalități de a-i motiva pe băieți.[37]

Unii educatori americani au încercat tactici similare pentru a-i ajuta pe elevii de ambele genuri din comunitățile minorităților cu venituri reduse. După ce școlile au adoptat filosofia „toată lumea câștigă un trofeu", acești reformatori au văzut tot mai alarmați cum se adâncește decalajul dintre nivelul de pregătire al elevilor negri și hispanici, pe de o parte, și nivelul de performanță școlară al elevilor albi și asiatici, pe de altă parte. Conform statisticilor calculate la scară națională de Departamentul american pentru educație, decalajul dintre scorurile la testele de lectură și matematică s-a redus în anii 1970 și 1980, după care a crescut în anii 1990. La sfârșitul acelui deceniu, elevul mediu hispanic din ultimul an de liceu obținea cam aceleași scoruri cu un elev alb ori asiatic de clasa a opta, iar afro-americanul mediu obținea scoruri încă și mai mici. De ce erau atât de mulți elevi minoritari rămași cu patru ani în urmă? Profesorii și administratorii școlilor

au oferit diverse scuze ale decalajului, dând vina pe factori sociali, politici și economici, pe care directorii și profesorii nu-i pot influența.

Dar câțiva directori de școală au refuzat să fugă de responsabilitate. Au lansat o mișcare care și-a luat numele după titlul unei cărți din 2000, *No Excuses*, de Samuel Casey Carter, membru al Fundației Heritage,[38] urmată de încă o carte, *Fără scuze. Eliminarea decalajului rasial la învățătură*, de Abigail Thernstrom și Stephan Thernstrom de la Manhattan Institute.[39] Școlile „fără-scuze" au reînviat practicile tradiționale, punând accent pe disciplină, competiție și sancțiuni. În loc să insiste pe proiecte de colaborare, testează cu regularitate competența individuală a fiecărui elev. În loc să încurajeze discuții în grup cu caracter de „sprijin reciproc", în care elevii răspund numai dacă ridică mâna, profesorii le cer elevilor să răspundă la întrebări când sunt solicitați. Școlile stabilesc standarde clare atât pentru elevi, cât și pentru profesori, cu consecințe imediate pentru cei care nu le satisfac.

La Success Academy, o rețea de 47 de școli charter* „fără-scuze", concentrate în cele mai sărace cartiere din New York City, elevii trebuie să poarte uniforme, să stea în bănci cu spatele drept în timpul orelor și să se deplaseze în liniște și ordine dintr-o sală de clasă în alta. Elevii care nu respectă regulile sau care nu se străduiesc prea mult sunt atenționați imediat, iar dacă persistă se expun altor sancțiuni, cum ar fi obligația de a sta pe un „scaun de calmare". Școlile nu ezită să-i convoace pe părinți ca să se ocupe de rezolvarea unei probleme, iar elevii sunt eliminați mai frecvent decât în sistemul școlar public obișnuit.

Fiecărui elev i se distribuie o serie de „obiective de progres" individual, cum ar fi să își ridice abilitățile de lectură de la nivelul F la nivelul G în două săptămâni. Ca stimulent suplimentar, elevii sunt încadrați în două grupuri ale întregii școli, Blue Nation sau Orange Nation, care concurează în competiții sportive și strâng premii pentru depășirea grupului opus în cursa spre atingerea obiectivelor trasate. Când elevii dau testele generale

---

* *Charter school* este o școală cu un statut ambiguu și controversat în Statele Unite: aceste școli sunt finanțate din fonduri publice, primind elevi fără examen de admitere și fără taxe de școlarizare, dar cu programe și metode de învățământ independente, nesubordonate reglementărilor impuse școlilor publice, și care se autoadministrează, nefiind supuse legislației sindicale din sistemul public de învățământ și având și alte trăsături specifice mai degrabă școlilor private.

de capacitate, scorurile lor individuale sunt afișate pe un panou al clasei, începând cu primii clasați și sfârșind cu o „zonă roșie", în care sunt trecuți elevii picați. Scorurile cele mai mari primesc premii; la fel și elevii care au făcut cel mai mare progres și cei care au depus cele mai mari eforturi. Elevii cu cea mai bună frecvență primesc un premiu „Zero Hero", iar cei mai silitori se bucură de un „effort party", în vreme ce leneșii se îndreaptă muncind suplimentar în așa-numita „effort academy".

Progresele studenților sunt monitorizate nu numai de profesor, ci și de director și de managerii care administrează școala. Aceștia pot să examineze direct testele, eseurile, exercițiile și alte lucrări ca să vadă cum evoluează elevii – și ce fel de îndrumare primesc. Eva Moskowitz, fostă membră în consiliul din New York City care a fondat Success Academy, spune că de cum a intrat în lumea educației a fost șocată văzând cât de puțin le cerea școala elevilor. Plănuise inițial să achiziționeze un curriculum convențional, dar a sfârșit prin a redacta ea însăși unul, fiindcă cel disponibil pe piață le cerea elevilor atât de puțin. A mai descoperit că și profesorii aveau așteptări foarte modeste din partea elevilor.

— Când am început să mă uit peste eseurile elevilor, spune ea, am descoperit că feedbackul cel mai frecvent al profesorului era „Bună treabă". Unii profesori notau aproape toate lucrările cu nota maximă, A. Am schimbat această situație. Foarte puțini dintre copiii noștri obțin nota A. E greu să iei și un B. Sunt o mulțime de note C.

Iar dacă elevii nu obțin note de trecere, nu există promovare pe criterii sociale. Repetă clasa.

Monitorizând progresele fiecărui elev în fiecare săptămână sau lună, directorul și managerii de la centru pot să vadă rapid care clase și care școli bat pasul pe loc – și, prin urmare, care profesori și care directori au imediat nevoie de consiliere și alte forme de sprijin. Inspectorii asistă frecvent la ore și, când tehnica profesorului este defectuoasă, nu se sfiesc să-l corecteze pe profesor în fața elevilor. Uneori se instalează ei la catedră preț de câteva minute ca să demonstreze cum se poate preda mai bine. Dacă, în ultimă instanță, ajutorul suplimentar nu ameliorează performanța, atunci profesorul poate fi retrogradat la gradul de pedagog sau institutor, iar directorul poate fi înlocuit. Spre deosebire de personalul din majoritatea școlilor publice, profesorii și directorii din Success Academy nu au statut definitiv. Sunt pasibili de sancțiuni pentru eșecuri, putând fi și concediați.[40]

Rezultatele acestei strategii bazate pe „băț" au fost uimitoare – și un reproș față de educatorii ajunși la disperare din cauza neputinței de a lichida decalajele rasiale și de venituri în materie de performanțe școlare. Școlile din rețeaua Success Academy sunt finanțate public și sunt deschise oricui, admiterea fiind aleatorie, astfel încât educă un eșantion reprezentativ de elevi din diferite cartiere. Trei sferturi dintre elevi sunt destul de săraci ca să primească un prânz gratuit, din subvenție publică, și peste 90% sunt elevi de culoare, îndeosebi afro-americani. În școlile obișnuite din New York City, la nivel statal promovează examenele de capacitate mai puțin de jumătate dintre elevi și sub o treime dintre elevii de culoare, dar la școlile rețelei Success Academy trec testele 95% dintre elevi. Acele scoruri situează acest grup de școli în primul 1% din toate școlile din New York State. Cele 47 de școli din rețea au scoruri mai mari decât oricare district școlar din statul New York, printre care și suburbiile înstărite locuite predominant de albi și asiatici. Școlile au devenit atât de populare în cartierele lor încât se bat peste cinci candidați pe fiecare loc scos la loteria admiterii.[41]

Abordarea „fără-scuze" s-a dovedit populară în școlile *charter* din alte orașe – printre care Boston, Washington și Chicago – și a fost validată de studii minuțioase. Deoarece școlile *charter* admit elevii prin tragere la sorți, le-au oferit cercetătorilor un experiment natural aleatoriu, folosind elevii care nu au câștigat loteria admiterii ca grup de control. Urmărindu-i pe câștigătorii loteriei și comparându-i cu elevii care, nefiind admiși, au rămas în școli obișnuite, cercetătorii au constatat în repetate rânduri că elevii din școlile *charter* au făcut progrese mai rapide decât elevii din școlile publice din apropiere. Și când cercetătorii au privit mai îndeaproape școlile *charter* cu cele mai bune rezultate, au constatat că succesele cele mai semnificative s-au înregistrat la școlile care au optat pentru abordarea „fără-scuze". O meta-analiză din 2017 a studiilor care au vizat școlile *charter* din cinci state și din Washington, D.C. ajunge la concluzia că elevii din școlile „fără-scuze" realizează anual progrese de aproape două ori mai mari decât elevul tipic dintr-o școală publică obișnuită și că în patru sau cinci ani aceste progrese sunt suficiente pentru ștergerea decalajului rasial în performanța școlară.[42]

Din păcate, toate aceste date care dau speranțe nu i-au convins pe cei mai mulți educatori să regândească preferința lor pentru morcovi în dauna bățului. Sub presiunea legilor federale și statale, unele școli publice au adoptat formal politici de „toleranță-zero" față de anumite abateri –legate

îndeosebi de arme și droguri –, însă aceste politici nu afectează metodele de predare, și rigiditatea lor birocratică a dus la numeroase exemple de elevi din școlile publice care au fost pedepsiți în mod absurd, cum ar fi eliminarea ca urmare a faptului că aveau un briceag în torpedoul mașinii. Pentru ca sancțiunile să fie eficiente, trebuie să se aplice în mod just, ceea ce presupune să li se acorde profesorilor și directorilor autoritatea de a lua decizii dificile – pentru care să își asume apoi responsabilitatea.

Disciplina cere muncă și poate fi dureroasă pentru toată lumea, acesta fiind motivul pentru care atât de numeroși adulți se împotrivesc impunerii de sancțiuni. Școlile „fără-scuze" au întâmpinat rezistență nu doar din partea celor din administrația școlară, ci și din partea sindicatelor profesorilor, care se opun penalizării acelor profesori ai căror elevi au rezultate slabe la învățătură. Adversarii au criticat școlile din rețeaua Success Academy pentru că au exclus atât de mulți elevi și au pretins că aceasta era o tactică de eliminare forțată a elevilor slabi, dar, în realitate, Success Academy păstrează un procent mai mare de elevi decât școlile obișnuite, iar eliminarea nu-i împiedică pe elevi să învețe – ci dimpotrivă.[43] Criticii s-au legat, de asemenea, de unele incidente izolate ca să susțină că elevii și profesorii suportă o presiune excesivă. După ce o profesoară nervoasă de la o școală din rețeaua Success Academy a fost filmată pe ascuns în timp ce critica iritată greșelile unei eleve la un test de matematică, după care a rupt lucrarea fetei, a urmat un torent de critici din partea educatorilor și jurnaliștilor progresiști – dar nu și din partea părinților care și-au dat copiii la acea școală. Ei au sărit prompt în apărarea profesoarei deoarece puteau să vadă cât de mult beneficiau copiii lor datorită standardelor stricte impuse de acea profesoară.[44]

Preferința elitei educaționale pentru morcovi în dauna bețelor este și mai pronunțată în campusurile universitare, unde filosofia „toată lumea câștigă un trofeu" a devenit normă obligatorie. La începutul anilor 1960, când studenții petreceau, de regulă, 40 de ore pe săptămână frecventând cursurile și învățând, nota cea mai frecventă era C [echivalent 6-7]. În prezent, programul lor s-a redus la numai 27 de ore săptămânal,[45] iar nota cea mai comună este A, pe care o primesc jumătate dintre studenți. Încă o dată, nu pentru că studenții ar fi devenit mai inteligenți. Când cercetătorii utilizează măsurători externe – teste de gândire critică și alte abilități, administrate unor studenți din diferiți ani de colegiu –, constată că studenții învață astăzi mult mai puțin și într-un ritm mult mai lent decât în trecut.[46]

Un studiu riguros din 2011 a descoperit că aproape jumătate dintre studenți nu au realizat în primii doi ani de colegiu niciun progres semnificativ în ceea ce privește abilitățile lor de gândire critică, de gândire complexă și de scriere, în vreme ce o treime nu au înregistrat niciun progres până în ultimul an de facultate.[47] Un studiu ulterior a confirmat că lipsa de progres a acestor studenți le-a dăunat după absolvire: ei au avut cele mai mari dificultăți în a-și păstra niște joburi bune. Dar, în loc să fie descurajați – sau iritați de sumele irosite pentru plata studiilor –, absolvenții și-au exprimat în general satisfacția legată de educația lor. Ei chiar credeau sincer că au învățat o mulțime de lucruri la colegiu.[48] Având în vedere toate notele mari pe care le-au obținut, cine ar putea să-i condamne?

Elevii și studenții nu vor învăța decât dacă cineva le arată greșelile, și nimic nu duce o lecție la țintă cu mai multă vigoare decât o pedeapsă. Nu sugerăm o deplină restaurație a practicilor victoriene – este bine că bătăile nu mai sunt o rutină –, dar pledăm pentru mai puțin morcov și mai mult băț. Procesul de învățare poate fi mai plăcut pentru toată lumea dacă se bizuie pe recompense, dar va înainta mai lent, iar copiii vor avea mai mult de pierdut. Dacă vreți ca odraslele voastre să se poarte cum se cuvine la restaurant, obțineți mai mult pedepsind fiecare ieșire necontrolată decât mituindu-i ca să fie politicoși. Dacă le refuzați desertul sau le impuneți o pauză, veți produce un impact mai durabil decât dacă le faceți un favor suplimentar. E bine să vă recompensați copiii pentru notele bune din carnetul de elev, cum ar fi să le oferiți un bonus cash pentru fiecare notă maximă, dar mai trebuie și să le rețineți ceva din banii de buzunar dacă notele arată că își neglijează studiile.

Unele colegii au încercat să combată inflația de note mari limitând numărul notelor A, dar aceste eforturi au fost zadarnice din cauza opoziției majorității studenților și profesorilor (care se tem că studenții se vor răzbuna făcându-le online caracterizări nefavorabile). Pe bună dreptate, studenții obiectează că, atâta timp cât celelalte universități umflă notele, vor avea un dezavantaj competitiv dacă facultatea lor le dezumflă.[49] O soluție mai practică este ca toate colegiile să adopte o reformă numită „adevărul în notarea studenților" sau „foi matricole cinstite". În loc să se limiteze la enumerarea notelor unui student, foaia matricolă ar trebui să prezinte media notelor la fiecare materie și să calculeze o comparație generală a studentului cu colegii săi. Pe lângă faptul că le-ar oferi școlilor doctorale și

agenților de recrutare pentru diverse joburi o idee despre capacitatea relativă a studenților, ar compensa și disparitățile dintre diferitele discipline. (Studenții facultăților umaniste au în general medii cu jumătate de punct mai mari decât studenții facultăților de științe.)[50]

Deocamdată, doar puține facultăți au adoptat această reformă, dar noi sperăm că și alte colegii vor fi supuse unor presiuni sporite exercitate de studenți, părinți, școli doctorale, agenții de recrutare și autorități publice (precum legiuitorii din Texas[51], care impun foile matricole cinstite în toate universitățile publice din acel stat). Între timp, salutăm eforturile unor profesori printre care Harvey Mansfield, care a inițiat propria campanie împotriva inflației de note mari. El predă filosofia politică la Harvard, unde media este A-minus. Mansfield dă fiecărui student două note: o notă oficială pentru foaia matricolă, de regulă un A, și încă una, de obicei mai slabă, care reflectă performanța lui reală. Chiar dacă nu este o sancțiune atât de aspră pe cât ne-ar plăcea nouă, este categoric mai bine decât încă un A.[52]

Un morcov ascuns într-un băț

Nu toată lumea câștigă un trofeu în lumea reală, dar, în unele privințe, aceasta nu se deosebește foarte mult de mediul școlar. Managerii preferă morcovul în dauna bățului. Stimulentul standard pentru angajați este un bonus la sfârșit de an, nu o sancțiune, în aparență fiindcă este un mod mai eficient de motivare a angajaților. Dar iată ce s-a întâmplat când economiștii au testat acest principiu într-un orășel de lângă Chicago[53].

Au oferit două tipuri de stimulente profesorilor din Chicago Heights, un district școlar în care elevii proveneau mai ales din familii cu venituri scăzute și aveau rezultate slabe la testele de capacitate în comparație cu restul școlilor din Illinois. A fost creat un fond de premiere, din care urmau să se acorde fiecărui profesor până la 4.000 de dolari (8% din salariul mediu anual), suma exactă încasată de fiecare profesor fiind calculată în funcție de progresele elevilor la matematică după un an școlar. Unui grup de profesori din școlile elementare și gimnaziale li s-a promis un salariu de merit plătit în modul obișnuit, ca un bonus la sfârșit de an, dar se pare

că nu i-a motivat. Scorurile obținute de elevii lor la matematică nu s-au îmbunătățit semnificativ.

Alți profesori au primit la început de an școlar o plată în avans de 4.000 de dolari fiecare – întreaga valoare medie a bonusului – și au semnat un contract prin care se angajau să restituie la sfârșitul anului orice sumă pe care nu ar fi câștigat-o. Stimulentul lor financiar era același precum cel oferit primului grup, dar, în cazul lor, era structurat ca o sancțiune și nu ca o recompensă, ceea ce a făcut întreaga diferență. Scorurile la matematică ale elevilor acestor profesori au crescut semnificativ, aparent fiindcă profesorii nu voiau realmente să restituie nicio sumă de bani la sfârșitul anului.

În lumina acestor dovezi, ar trebui să vedem cum companiile trec de la tradiționalele bonusuri de sfârșit de an la un sistem de plăți în avans? Ar trebui să mărească productivitatea, cel puțin pe termen scurt, deoarece angajații s-ar strădui mai mult ca să evite o penalizare. Însă ar putea să creeze și probleme noi. Cum ar putea o companie să oblige un angajat să returneze niște bani? Ar trebui să semneze un contract în avans, dar asta implică avocați și complicații. Și dacă angajatul nu are bani pe care să-i plătească la sfârșitul anului? I s-ar putea tăia din salariile viitoare, dar dacă asta îl motivează să renunțe la jobul său? Și chiar dacă la sfârșitul anului are bani să plătească penalizarea, care manager își dorește să joace rolul lui Scrooge* în timpul sărbătorilor de iarnă?

Dar bonusurile pot fi redefinite în modalități care exploatează puterea răului, precum strategia testată de John List, de la Universitatea din Chicago, unul dintre economiștii care au efectuat mai devreme studiul privind bonusurile profesorilor din Chicago Heights. Experimentul a avut loc la uzina Wanlida, din Nanjing, China[54], unde muncitorii asamblau produse precum rame de fotografii digitale. Li s-au oferit în plus 80 de yuani pe săptămână (pe atunci valorând 12 dolari, peste 20% din salariul lor) dacă sporeau numărul unităților produse. Unor muncitori li s-a spus că cei 80 de yuani suplimentari le vor fi plătiți sub formă de bonus la sfârșitul săptămânii doar dacă își fac norma sporită. Altora li s-a spus că salariul le va fi mărit cu 80 de yuani, dar că li se va reține o sumă în fiecare săptămână în care nu-și vor face norma mărită. Cele două oferte păreau diferite, dar

* Ebenezer Scrooge, personaj din nuvela lui Charles Dickens *A Christmas Carol*, un ins foarte zgârcit, care disprețuiește Crăciunul.

erau efectiv identice: dacă săptămâna aceasta îți faci norma, vei primi 80 de yuani în plus la salariul următor.

Ambele oferte i-au stimulat pe muncitori să producă mai multe unități, dar încă o dată încadrarea conceptuală a contat. Când a fost prezentată ca o penalizare – o reținere din salariu –, oferta a stimulat o productivitate mai mare decât dacă a fost prezentată ca un bonus. Acest efect a persistat săptămână după săptămână, asigurându-le muncitorilor venituri suplimentare și îmbunătățind, totodată, bilanțul companiei. Creșterea productivității muncitorilor era mai ieftină decât angajarea de noi muncitori, urmarea fiind o scădere de 7% a costurilor marginale de producție ale companiei. Spre deosebire de sistemul școlar din Chicago Heights, fabrica de electronice a reușit să utilizeze puterea răului fără să joace rolul lui Scrooge și fără a-i nemulțumi pe muncitori. Nu a trebuit să-i oblige pe muncitori să restituie bani, deoarece simpla perspectivă a unei penalizări a fost suficientă.

Este unul dintre avantajele sancțiunilor: sunt uneori atât de puternice, încât adeseori nu trebuie să le folosești. Recompensele trebuie acordate încontinuu, dar simpla amenințare a unei penalizări poate să aibă un impact durabil. De fapt, o amenințare majoră poate să dea rezultate mai bune decât un mare număr de mici sancțiuni, ceea ce o companie de produse alimentare a descoperit după un stânjenitor caz de sabotaj.

Renașterea chipsurilor[55]

În 1969, compania Frito-Lay l-a angajat pe păpușarul Jim Henson să realizeze niște reclame pentru un sortiment nou de chipsuri, numit Munchos. Henson le-a înfățișat calitățile cu ajutorul unei păpuși, pe nume Arnold, un personaj rumen, hirsut și lacom. După ce, extaziat, mormăia gutural „Muncho", Arnold înfuleca o pungă de chipsuri, cu tot cu ambalaj. A fost o reclamă inspirată – păpușa avea să devină ulterior personajul Cookie Monster din piesa *Sesame Street* –, cu un slogan memorabil: „Un Muncho mai are încă multe de oferit!"

Dar după o vreme unii consumatori au descoperit un alt înțeles al sloganului. Frito-Lay a început să primească scrisori din partea unor cumpărători care gustaseră cu plăcere din chipsurile Munchos până când au

scos din pungă o feliuță crocantă de cartof prăjit pe care cineva mâzgălise cu carioca negru „FUCK YOU". În acel moment, consumatorilor le cam pierea apetitul. Da, un Muncho mai avea încă multe de oferit, dar asta era prea de tot.

Nici directorii companiei Frito-Lay nu s-au amuzat. După ce și-au cerut scuze și au explicat că mesajul nu exprima cu acuratețe sentimentele companiei față de consumatorii săi, au reușit să afle că toate chipsurile obscene ieșeau dintr-o fabrică de lângă Dallas. Muncitorii de acolo sortau chipsuri proaspăt prăjite, scriau pe ele înjurătura și le puneau apoi pe banda rulantă care le transporta spre secția de ambalare. Dick Grote, directorul de training și dezvoltare al companiei, a fost trimis la fabrica din Dallas cu misiunea de „a-i pune la punct pe cretinii ăia".

Numai că Grote a ajuns la concluzia că muncitorii nu erau singurii cretini din companie. Ca multe alte firme, Frito-Lay utilizase un sistem birocratic numit „disciplinare progresivă" în relația cu angajații care lipseau de la muncă sau care aveau abateri la serviciu, cum ar fi, să zicem, nesocotirea unei reguli de securitate a muncii. Prima greșeală a unui salariat era urmată de o „atenționare verbală" oficială, consemnată în dosarul lui. După înregistrarea acelui avertisment, muncitorul nu mai avea cum să îl șteargă din dosar. Odată ce angajatul era etichetat ca ins turbulent, următoarea culpă atrăgea automat după sine un avertisment scris. Supervizorul îl convoca pe angajat la o discuție formală, îi înmâna un exemplar al mustrării scrise și îi cerea să semneze de primire. Indignat de critica primită și având sentimentul că fusese condamnat fără proces, muncitorul refuza, cel mai adesea, să semneze, drept pentru care supervizorul îi mai adăuga încă o bilă neagră la dosar și îl trimitea înapoi la muncă, unde angajatul sancționat se întorcea spumegând de furie.

De regulă, nu peste multă vreme avea loc o nouă abatere și angajatul primea automat o suspendare de trei zile fără plată, ceea ce îi afecta venitul familial din acea săptămână. Revenea la lucru mai furios decât fusese vreodată, întărind mai mult ca oricând hotărârea supervizorului de-a scăpa de el de cum va mai comite o greșeală. În cele nouă luni anterioare venirii lui Grote fuseseră concediați 58 dintre cei 210 angajați, ceea ce crease în fabrică o atmosferă toxică. Grote nu vedea cum ar putea acest sistem de penalități să-i determine pe angajați să renunțe la cariocile lor. Se părea că ideea de „disciplinare progresivă" a companiei degenerase în acea

veche glumă de edict managerial: *Pedepsele corporale vor continua până când se îmbunătățește moralul angajaților.*

Grote a stat de vorbă cu supervizorii și a constatat că și lor le displăcea sistemul. Nu agreau confruntările ostile cu muncitorii, care nu de puține ori le erau amici și vecini. Soțiile lor se vizitau și copiii lor jucau împreună baseball în liga juniorilor. Nedorind să tensioneze relațiile amicale prin aplicarea automată de sancțiuni, un supervizor trecea de multe ori cu vederea abaterile unui angajat, până când ajungea la capătul răbdării, nemaidorind altceva decât să-l dea afară. În consecință, iniția procesul formal și aplica fiecare sancțiune cât putea de repede – ceea ce, pe bună dreptate, îl făcea pe angajat să turbeze de furie, simțindu-se victima unui tratament injust.

Grote a propus desființarea sistemului și eliminarea sancțiunilor minore. În schimb, la prima abatere, muncitorul urma să poarte cu managerul o discuție numită „Atenționare 1". Managerul nota abaterea și îi explica angajatului ce așteptări avea compania din partea lui, sfătuindu-l cum să se achite de responsabilitățile sale. Era tehnica pe care o recomandam în capitolul precedent: arată ce este greșit, dar inițiază pe urmă o mai lungă discuție despre modul în care se pot face lucrurile așa cum trebuie. Dacă angajatul satisfăcea exigențele în următoarele șase luni, abaterea îi era ștearsă din dosar. Dacă greșea mai departe, urma o a doua ședință de consiliere, numită „Atenționare 2", după care angajatul trebuia să se comporte ireproșabil un an de zile pentru a-i fi ștearsă din dosar abaterea.

Dacă mai făcea o boacănă în acel an, angajatul era trimis o zi acasă – dar nu sub formă de pedeapsă. Se numea „vacanță decizională". Urma să fie plătit ca de obicei, întrucât i se cerea să folosească acea zi ca să reflecteze asupra viitorului său la Frito-Lay și să cumpănească dacă își asumă o foarte serioasă amenințare posibilă în viitor.

— Plătind acea zi liberă, se căuta transmiterea unui mesaj din care să rezulte cât de serios privea compania situația angajatului, își amintește Grote. Supervizorul îi spunea muncitorului: „Am mai discutat această problemă și ai fost de acord să îți asumi responsabilitatea greșelii pe care ai făcut-o. Vrem să îți iei această zi liberă ca să decizi dacă dorești realmente să lucrezi aici sau dacă urmărești un job mai bun în altă parte. Dacă decizi să pleci, nicio supărare. Dar dacă decizi să revii la muncă – și noi sperăm să o faci –, trebuie să înțelegi că la următoarea abatere o să fii concediat."

Directorii companiei au întâmpinat cu scepticism propunerea lui Grote. Eliminarea sancțiunilor minore părea o măsură periculos de laxă, iar ziua liberă plătită suna de-a dreptul bizar. Fără penalizări automate, nu-și vor pierde supervizorii ascendentul față de muncitori? Nu vor fi iritați muncitorii buni de faptul că un chiulangiu este recompensat cu o zi de vacanță? Nu s-ar putea ca unii angajați să comită intenționat o abatere ca să obțină o zi liberă?

Dar, odată ce s-a instituit noul sistem, acele temeri s-au dovedit neîntemeiate. Exact așa cum sperase Grote, s-a diminuat ostilitatea întrucât muncitorii au devenit responsabili de acțiunile lor în loc să-și mai îndrepte furia împotriva șefilor. Din discuțiile purtate cu muncitorii, Grote a aflat că oamenii competenți nu erau contrariați de faptul că un coleg cu probleme primea o zi liberă. Nu le păsa cum se aplicau măsurile disciplinare cât timp supervizorii rezolvau problemele rapid, ceea ce aceștia au și făcut, deoarece confruntările nu mai erau atât de ostile.

— Supervizorii erau dornici să intervină din timp, spune Grote, pentru că noul sistem le lua de pe cap o pălărie neagră, înlocuind-o cu una albă.

Iar consumatorii chipsurilor produse de Frito-Lay nu au mai scos din pungi Munchos cu mesaje obscene.

De atunci încoace, organizații din toată lumea au adoptat sistemul lui Grote. Această „disciplină fără pedeapsă", după cum o numește el, exploatează pe termen lung puterea răului, evitând costurile pe termen scurt suportate de angajați și de manageri. Așa cum supervizorilor de la Frito-Lay le făcea silă ipostaza de băieți răi, nimănui, dacă nu este un sadic, nu-i face plăcere să administreze pedepse. Și uneori pedeapsa împiedică pe toată lumea să-și facă treaba ca lumea. O amenințare poate fi mai practică decât o sancțiune, și sistemul lui Grote nu este unica modalitate de lansare a unei amenințări. O altă metodă, numită „măsură disciplinară cu suspendare", constă în a dicta o sancțiune, amânând punerea ei în aplicare. Un angajat poate primi două săptămâni de suspendare fără plată, dar i se spune că sancțiunea nu va intra în vigoare decât peste șase luni – și că va fi ridicată dacă în acest interval de timp dosarul lui rămâne fără pată. În loc să fie furios ori dornic de răzbunare, angajatul se concentrează asupra evitării unei pierderi viitoare.

Ideal este dacă angajatul are și un sentiment de vină, o emoție subestimată. Deși vina este de regulă considerată un soi de nevroză personală – o năpastă interioară care li se impută călugărițelor catolice, mamelor evreice

și părinților asiatici –, ea servește unui scop social esențial. Majoritatea celorlalte emoții negative, precum furia, anxietatea sau depresia, tind să scadă productivitatea oamenilor, dar vina poate fi cât se poate de utilă, după cum au demonstrat în repetate rânduri Baumeister, June Tangney, Francis Flynn și alți psihologi.[56]

Psihologii deosebesc atent vina de rușine, care nu este la fel de benefică din punct de vedere social. Sentimentul de rușine te face să gândești că „Sunt un om rău" și, de vreme ce nu îți poți schimba sinele esențial, ai tendința să te izolezi, să te interiorizezi ori să ai izbucniri de furie. Dimpotrivă, a te simți vinovat înseamnă să gândești altcumva: „Am făcut ceva rău" și asta se poate îndrepta. Vina îi motivează pe oameni să-și amelioreze relațiile cu partenerii și cu prietenii lor făcând mărturisiri, cerându-și scuze, corijându-se și reafirmându-și devotamentul față de ei. De asemenea, îi motivează și la serviciu. Experimente de laborator și anchetele printre angajați au relevat acest aspect: cu cât oamenii sunt mai înclinați să se simtă vinovați, cu atât își îndeplinesc sarcinile cu mai mare conștiinciozitate și cu atât sunt mai devotați companiilor în care lucrează. Rezultatele susțin filosofia managerială a unuia dintre editorii lui Tierney de la *New York Times*: „Controlează vina, și-l controlezi pe reporter."

Poate să pară o manipulare cinică, și ar fi dacă i-ați face pe muncitori – prieteni, studenți sau copii – să se simtă vinovați când nu au făcut nimic rău. Dar toți greșim și toți avem nevoie să învățăm cum să procedăm mai bine. Soluția cea mai rapidă prin care un ins poate fi ajutat să progreseze presupune folosirea adecvată a efectului negativității. Odată ce muncitorii din fabrica producătoare de Munchos și-au asumat responsabilitatea propriilor acțiuni și odată ce furia lor s-a transformat în vină, nu a mai fost necesară penalizarea lor imediată. O singură amenințare care pândește din viitor era suficientă. Abordarea lui Grote li s-a părut revoluționară directorilor moderni, dar, în realitate, nu aducea nimic nou. George Whitefield și Jonathan Edwards știau totul despre trezirea sentimentului de vină și nu și-au pierdut vremea nici cu pedepse imediate. Când vine vorba despre amenințări din viitorul îndepărtat, nimic nu se compară cu iadul.

Capitolul 6

Curs introductiv de business

Da, noi nu avem mere stricate

Înainte de a pătrunde în mediul academic, Eliza Byington a făcut accidental o descoperire legată de puterea răului la locul de muncă. Așa cum poate fi extrem de contagioasă în relațiile intime, negativitatea se poate răspândi rapid în grupuri mai numeroase și, de multe ori, nimeni nu bagă de seamă. Nimeni nu era conștient de prezența ei în compania de producții video de pe Coasta de Vest când Byington și-a găsit acolo un job.

Era un departament cu numeroase birouri modulare situate într-un vast spațiu deschis, un plan arhitectural conceput să încurajeze colaborarea, dar angajații colaborau prea puțin. Reprezentanții de vânzări care lucrau în acele spații modulare legau rareori o conversație; managerii ascunși în birouri situate dincolo de zidul exterior își țineau ușile închise. Majoritatea angajaților ieșeau singuri în oraș la ora prânzului ori mâncau la birourile lor în loc să folosească sala de mese. Byington a socotit că era un loc de muncă sumbru și neprietenos până când un reprezentant de vânzări s-a îmbolnăvit de inimă și a început să lucreze acasă trei zile pe săptămână.

Acel tip era unul dintre cei mai sociabili indivizi din birou. Îi plăcea să stea la taclale cu colegii. Dar avea o latură caustică. Când vorbea despre negocierile lui cu clienții, îi lua peste picior și reda convorbirile telefonice cu ei ca să arate cât erau de tâmpiți și de obositori. La ședințe își tachina

colegii pentru mici greșeli și își dădea ochii peste cap când lua cuvântul un coleg cu mai puțină experiență. Dacă îl supăra ceva, se plângea zgomotos. Cu toate acestea, era bun în jobul lui și Byington nu l-a considerat niciodată o problemă – nici măcar nu i-a dat prea mare atenție – până când acesta a început să lucreze acasă.

În zilele când individul nu era prezent, managerii au început să-și lase ușile deschise. Agenții de vânzări au început să se viziteze în separeurile lor, relatându-și unii altora cazuri și strategii, iar la ședințe au avansat mai multe idei de creștere a performanței companiei. Cineva a adus niște prăjituri făcute în casă și i-a tratat pe ceilalți. Altcineva a venit cu un aparat de radio, la care asculta muzică simfonică. Mai mulți au început să ia masa de prânz în sala de mese și câteodată un grup ieșea seara la un pahar în oraș. Brusc acel spațiu a devenit un loc de muncă prietenos – dar numai în zilele în care agentul caustic nu era prezent. Cum revenea, în firmă se lăsa liniștea. Byington a început să discute această dinamică bizară cu Will Felps, pe atunci doctorand la facultatea de business a Universității din Washington, și fenomenul le-a stârnit atât de mult curiozitatea încât au căutat explicația în literatura de specialitate.[1]

Au descoperit un tot mai cuprinzător volum de cercetări vizând impactul *merelor stricate*, expresie împrumutată dintr-un vechi proverb al cărui sens a fost recent răstălmăcit în uzul popular. În prezent, vorbim despre mere stricate ca și cum ar fi niște exemple izolate care nu sunt reprezentative pentru întregul grup.* Când asupra unei organizații se abate un scandal, apărătorii ei deplâng incorectitudinea condamnării tuturor pentru păcatele câtorva devianți care au acționat de capul lor – în fond, spun apărătorii, chiar și în sistemul cel mai bine administrat se găsesc „câteva mere stricate". Lingvistul Geoff Nunberg[2] datează această schimbare de sens în titlul unui hit muzical lansat în anii 1970 de grupul Osmonds: „One Bad Apple (Don't Spoil the Whole Bunch, Girl)", un exemplu de „bubblegum soul",** care îi scoate din sărite în egală măsură pe criticii muzicali și pe moraliștii tradiționaliști.

---

* În folclorul nostru, mult mai cunoscută este zicala „Nu există pădure fără uscături".

** Într-o traducere aproximativă, hitul cvintetului Osmonds s-ar intitula cam așa: „Un măr stricat (nu spurcă tot ciorchinele, fetițo)". *Bubblegum* este o gumă de mestecat a cărei rețetă de fabricație facilitează umflarea printre buze a unor baloane mărișoare, care se sparg zgomotos; *soul* este un gen muzical tipic afro-american; *bubblegum soul* (sau

Proverbul original s-a răspândit pe vremea când majoritatea oamenilor trăiau la țară, muncind pe fermele lor; acești oameni știau că merele nu cresc în ciorchini și înțelegeau ce se întâmplă într-un butoi plin cu fructe care nu sunt păstrate la rece. „Mărul putred strică pe cel de lângă el", avertiza Benjamin Franklin,[3] reciclând o mostră de înțelepciune care circula cel puțin din secolul al XIV-lea, când, în *Povestirile din Canterbury*, Geoffrey Chaucer făcea aluzie la proverbul despre mărul putred care strică restul fructelor. Ideea lui Chaucer era că un măr stricat *nu* rămâne un exemplu izolat, iar felul său de-a înțelege științele sociale se dovedește a fi mai pătrunzător și mai adecvat decât ceea ce au priceput frații Osmond.[4]

Cum se strică tot butoiul cu mere

Unele cercetări de pionierat privind impactul contactelor sociale au fost efectuate cu pacienți de la Centrul Medical al Universității Duke de psihologul Linda George, ai cărei colegi au râs inițial de încercările ei. Se întâmpla în anii 1970, când părea cu totul ridicolă ideea că microbii și bolile ar suferi vreo influență din partea discuțiilor purtate de un pacient cu familia și cu prietenii. Cu toate acestea, de-a lungul anilor s-au acumulat dovezi copleșitoare. Bolnavii care aveau o mulțime de vizitatori s-au vindecat mai repede, părăsind spitalul mai curând și mai sănătoși decât cei rămași singuri, nevizitați de nimeni. *Social support* – „sprijinul social" – a devenit un termen tehnic în vogă printre cercetătorii din domeniul medical și din psihologie.[5] S-a văzut că ajutorul emoțional și logistic al familiei și al prietenilor intensifică activitatea sistemului imunitar, scade nivelul hormonilor de stres și reduce declinul cognitiv al celor în vârstă. Îi face pe oameni mai fericiți și mai sănătoși, fiind legat de rezultate îmbucurătoare, de la mai puține răceli până la o viață mai îndelungată.

Dar cercetătorii au început să studieze alte aspecte ale rețelelor sociale. Da, când te lupți cu o boală gravă ori cu un obstacol major în carieră poate

pop) este denumirea peiorativă a unor piese muzicale extrem de facile, fabricate în serie, cu texte de o mare banalitate sau de-a dreptul imbecile, cu scopul de a atrage un public adolescent sau preadolescent.

fi o binefacere să ai o soție iubitoare și prieteni de încredere care să-ți dea curaj, să te ajute cu bani și logistică, să-ți dea sfaturi și informații și să-ți țină o companie plăcută. Dar dacă soțul ori soția reacționează cicălindu-te sau minimalizând problema? Ce se întâmplă dacă prietenii te sâcâie repetând *Eu ți-am spus* și dacă îți dau sfaturi nepoftite? Dacă ies în oraș și bârfesc pe marginea necazurilor tale? Și cum rămâne cu oamenii care se dușmănesc, fie că sunt niște rivali de la serviciu ori un soț/o soție care nu te mai poate suferi? Curând a apărut în literatura de specialitate un alt termen: *social undermining* – „subminare socială". Oamenii de știință au început să măsoare în analizele lor statistice atât sprijinul, cât și subminarea. Spre dezamăgirea multor cercetători optimiști (dar nu și spre surprinderea celor care au citit până aici), efectul negativității era predominant.

S-a constatat că subminarea socială are un impact mai puternic decât sprijinul social. Un studiu efectuat asupra persoanelor care și-au pierdut soțul/soția a descoperit că fericirea lor era afectată mai sever de conflictele din rețeaua lor socială decât de ajutorul primit din partea prietenilor și a rudelor.[6] Alte studii, având ca subiecți femei și bărbați în vârstă, printre care și unii care erau în doliu ori sufereau de diverse dizabilități, au constatat că erau mult mai puternic influențați de relațiile sociale proaste decât de cele armonioase. După niște interacțiuni plăcute, subiecții se simțeau mai fericiți, dar nu încetau să fie îngrijorați de problemele din viața fiecăruia. Pe de altă parte, interacțiunile dezagreabile îi făceau pe oameni deopotrivă mai nefericiți *și* mai frământați de problemele lor.[7] (Lecția care se desprinde de aici nu este că ar trebui să-i ignorăm pe cei bolnavi sau îndurerați de pierderea unor ființe dragi. Da, ei au nevoie de sprijin, dar țineți minte că sunt deosebit de vulnerabili față de negativitate. Fiți foarte atenți la reacțiile și nevoile lor. După cum am aflat din Capitolul 2, de obicei e mai bine să ascultăm mai mult și să vorbim mai puțin.)

Ați crede că un ins care tocmai și-a pierdut jobul ar beneficia în mod special de pe urma contactului cu prietenii. La urma urmei, intrarea bruscă în șomaj tinde să-i facă pe oameni depresivi și anxioși. Dar când cercetătorii au urmărit contactele sociale ale șomerilor timp de mai multe luni, au constatat că întâlnirile cu prietenii au și o latură negativă. În primele zile de șomaj, sprijinul și subminarea prietenilor s-au echilibrat, dar, cu timpul, criticile și sarcasmele au început să aibă un impact mai mare decât încurajările, sporind depresia și anxietatea individului. Când nu ai de lucru,

sănătatea ta mintală suferă proporțional cu câtă compătimire primești din partea celor din jur.[8]

Iar când ai un job, nimic nu te poate face mai nefericit decât să lucrezi cu un șef dificil. Un studiu intitulat „Subminarea socială la locul de muncă" a clasificat meticulos modalitățile în care comandanții și colegii din poliția Republicii Slovenia au subminat cu intenție un polițist, bagatelizându-i ideile, refuzând să-i vorbească, insultându-l, rănindu-i sentimentele, desființându-l când punea sub semnul întrebării o anumită procedură, făcându-l să se simtă incompetent, vorbindu-l pe la spate și răspândind zvonuri despre el. Aceste afronturi l-au costat pe polițist – a crescut probabilitatea de a raporta migrene și alte probleme fizice –, dar au dăunat și poliției.

Dacă subminarea era opera unui coleg, angajatul avea tendința să găsească modalități de a se răzbuna pe întreaga organizație, furând echipament, de exemplu. Dacă era subminat de un superior, angajatul prefera forme de răzbunare mai pasive, precum pierderea de timp în timpul serviciului. Ca de obicei, studiul a descoperit că acțiunile pozitive ale șefilor și ale colegilor nu le compensau pe cele negative. În realitate, cea mai frustrantă situație era să ai un supervizor care alterna gesturile de sprijin cu cele de subminare. Când un angajat se adresa unui șef așteptându-se să fie încurajat (fiindcă șeful mai făcuse acest lucru în trecut) și sfârșea prin a se simți înjosit, era mai probabil decât oricând să-și saboteze locul de muncă.[9]

Mai multe dovezi s-au strâns dintr-un lanț de restaurante fast-food din Australia, care le-a permis cercetătorilor să analizeze deopotrivă comportamentele conștiincioase și pe cele deviante ale angajaților din 36 de restaurante. Comportamentul lăudabil, care presupunea, de exemplu, a-i trata cu amabilitate pe clienți și a-i ajuta pe colegi, le-a adus angajaților note mai mari din partea supervizorilor, dar nu a grăbit semnificativ servirea consumatorilor. Profitabilitatea a fost însă influențată vizibil de comportamentele deviante. Când în rândul personalului de serviciu apăreau și angajați necorespunzători – care întârziau la lucru, munceau în dorul lelii ori se amuzau pe seama colegilor –, clienții erau nevoiți să aștepte mai mult timp meniul lor servit nu atât de rapid pe cât s-ar fi cuvenit într-un local de *fast-food* și mai multe porții consumate rămâneau „neînregistrate contabil", deoarece angajații fie risipeau mâncarea, fie o serveau pe gratis unor amici.[10]

Unele corporații au încercat să depisteze merele stricate cerând solicitanților de joburi să dea teste de personalitate, care pot fi utile

dacă se utilizează în măsura potrivită. Psihologii se concentrează asupra așa-numitelor „Big Five" – cele Cinci Mari dimensiuni ale personalității, care au fost derivate din riguroase analize statistice ale modalităților în care nenumărate trăsături sunt legate între ele. Spre deosebire de vastele teorii elaborate de Freud sau de Jung, care au pornit de la ample sisteme conceptuale privind funcționarea minții, după care au căutat gradual să le completeze cu detalii, definirea dimensiunilor Big Five a fost o abordare de jos în sus. A început cu un milion de detalii, sub forma unor date care să arate dacă oamenii care aveau o trăsătură posedau, de asemenea, și alta. Pe măsură ce s-au colectat din ce în ce mai multe date statistice, în cele din urmă cercetătorii au sesizat modul în care aceste mici corelații se grupau în mănunchiuri: grupuri de trăsături care se manifestau împreună (fiind separate de alte grupuri de trăsături). După un volum enorm de procesări numerice și nu puține dispute privind modul de calcul statistic și de interpretare a datelor, comunitatea științifică a convenit asupra unui număr de cinci grupuri majore. (Cei care cunosc apetitul de controverse al savanților nu vor fi surprinși să afle de existența unei mișcări recente, care își propune să adauge un al șaselea mănunchi, legat de trăsăturile morale.)

Puteți memora Big Five cu ajutorul cuvântului *CANOE*, alcătuit din inițialele celor cinci dimensiuni: *Conscientiousness* [„conștiență"], *Agreeableness* [„agreabilitate"], *Neuroticism* [„nevrotism"], *Openness* [„onestitate"] și *Extraversion* [„extraversiune"]. Cele mai relevante pentru merele stricate sunt primele trei, care s-a constatat că se corelează cu performanța la locul de muncă. Conștiența este o măsură a unor trăsături precum autocontrol, disciplină și disponibilitatea de a munci din greu. Agreabilitatea măsoară cât de bine te înțelegi și cooperezi cu ceilalți, în opoziție cu înclinația de a contrazice și de a iniția relații conflictuale. Nevrotismul este o măsură a instabilității emoționale: cât ești de anxios și de depresiv, cât de ușor te enervezi și cât de mult te plângi de lucruri neconvenabile.[11]

Persoanele instabile emoțional pot să realizeze pe cont propriu lucruri de mare inspirație, dar, dacă strângeți oameni pentru un proiect colectiv, idealul vostru nu este un Vincent van Gogh ori o Sylvia Plath. Când psihologii au supravegheat o ședință de brainstorming la care au participat patru persoane într-un experiment de laborator, au descoperit, fără a fi câtuși de puțin șocați, că o echipă formată din indivizi stabili emoțional a generat mai multe idei creative decât una alcătuită din persoane instabile.

Dar cercetătorii au fost surprinși când au combinat tipurile de personalitate, punând laolaltă doi indivizi instabili și doi stabili. Acele echipe mixte nu au fost mai productive decât cele formate numai din subiecți nevrotici. S-a observat o ușoară îmbunătățire după adăugarea celor doi membri stabili, dar nu suficientă pentru a fi statistic semnificativă. Cercetătorii au identificat bine cunoscutul raport de 4 la 1: adăugarea unor membri răi avea un impact de patru ori mai mare decât adăugarea unor membri buni.[12]

În afara laboratorului, a reieșit același model dintr-un studiu care a vizat personalitățile muncitorilor din mai multe companii producătoare de bunuri. Cercetătorii au măsurat elementele-cheie din Big Five – conștiența, agreabilitatea și nevrotismul – care caracterizau fiecare membru al unei echipe de lucru. Pe urmă, cercetătorii au măsurat performanța fiecărei echipe: cât de bine comunicau indivizii și cum evitau conflictele, cât de mult se simpatizau între ei și cât de echitabil își împărțeau sarcinile. Oamenii de știință se așteptau ca predictorul cel mai bun al performanței să fie scorul mediu de personalitate al echipei – în fond, acel scor ar lua în calcul punctele forte și slăbiciunile fiecărui individ. Dar s-a dovedit că predictorul cel mai bun era scorul celui mai rău membru al grupului. Un ins leneș, dezagreabil, instabil emoțional era suficient ca să saboteze întreaga echipă și nu conta dacă în cadrul acesteia exista un membru cu totul excepțional. Starul nu putea să compenseze daunele aduse de un neisprăvit.[13]

Acele studii le-au sugerat lui Byington și lui Felps o idee mai clară despre ceea ce mergea prost la serviciul ei. Lucrând sub îndrumarea lui Terence Mitchell, unul dintre profesorii lui Felps, au elaborat un studiu de considerații generale pe această temă, intitulat „Cum, când și de ce merele putrede strică tot butoiul: membri negativi ai grupului și grupuri disfuncționale". Studiul a inclus o taxonomie care identifica trei tipuri de mere stricate.[14] Aceste tipuri nu se exclud reciproc – o persoană se poate încadra în mai mult de un tip –, dar efectele variază în funcție de fiecare tip, ceea ce Felps a demonstrat într-un experiment cu studenți de la o facultate de business. Studenții au fost împărțiți în echipe de câte patru persoane, care au primit sarcina de a găsi cele mai bune strategii pentru o anumită afacere. Unul dintre cei patru membri era un actor cu misiunea de a juca diferite roluri. În unele echipe s-a comportat firesc, dar în altele a jucat unul dintre cele trei tipuri de mere stricate:

1. *Maliţiosul.* Denumirea formală din literatura ştiinţifică este „deviant interpersonal", pe care cercetătorii o traduc prin „mitocan", „bădăran" sau „maliţios" [*jerk*] când explică acest soi de măr stricat. Este un ins care îi asaltează pe colegi cu ironii, insulte, farse obraznice, înjurături, glume porcoase şi diferite forme de grosolănie. Când actorul din experimentul lui Felps a intrat în rolul de mitocan, întâmpina ideile celorlalţi cu întrebări de genul „Glumeşti?" sau „Tu chiar ai făcut un curs de business înainte să vorbeşti?".
2. *Chiulangiul.* Acest tip care „face economie de efort" îşi declină responsabilităţile şi nu reuşeşte să-şi îndeplinească sarcinile până la capăt. Poate să încetinească un proiect doar fiindcă face mai puţine lucruri, însă are un impact şi mai perfid. Seamănă discordie în grup, fiindcă ceilalţi detestă să facă mai mult decât le revine şi încep să simtă că sunt luaţi de fraieri. În experimentul lui Felps, actorul intrat în rolul de chiulangiu îşi punea picioarele pe birou şi începea să scrie SMS-uri pe telefon în loc să lucreze cu echipa.
3. *Deprimantul.* Acest „individ afectiv negativ" [*downer*] este asediat de sentimente sumbre. Ca să intre în rolul deprimantului din experimentul lui Felps, actorul îşi imagina că tocmai îi murise pisica. Pe când ceilalţi membri ai echipei discutau idei, acesta afişa o figură abătută şi îşi lăsa capul pe birou, ceea ce afecta rapid grupul, întrucât sentimentele negative sunt foarte contagioase. Doar arătând subiecţilor imaginea unei figuri mânioase îi poţi înfuria şi pe ei, iar emoţiile negative tind să dureze mai mult decât emoţiile pozitive. O echipă lucrează mai bine când abordează cu entuziasm, sau măcar fără antipatie, un proiect, dar moralul ridicat este greu de menţinut când unul dintre membri este constant posac, pesimist, anxios ori supărat.[15] Numeroase cercetări au arătat că oamenii care interacţionează cu o persoană depresivă sfârşesc prin a se simţi abătuţi după aceea.[16]

În toate cele trei versiuni ale experimentului efectuat de Felps impactul merelor stricate a fost evident. În medie, o echipă în care era prezent un chiulangiu sau un bădăran a avut o prestaţie cu 35% mai proastă decât

o echipă necontaminată. Deprimantul nu a afectat în mod semnificativ performanța, dar i-a făcut pe ceilalți membri să își tempereze entuziasmul și să fie mai distanți emoțional. Toate trei varietățile de măr stricat au generat schimbări frapante în comportamentul echipelor.

La începutul unei sesiuni, majoritatea membrilor echipelor erau sprinteni și entuziaști, stând cu spatele drept pe scaun și gata să se apuce de treabă. Însă de cum actorul a intrat în rolul de chiulangiu, ceilalți participanți au început să comenteze sugestiile celorlalți cu remarci de genul „Cum zici tu", „Nu-mi pasă" ori „Hai să punem ceva pe hârtie și să isprăvim odată". Când actorul era bădăran, și coechipierii deveneau insolenți și grosolani, nu doar când răspundeau jignirilor lui. Se comportau malițios și față de ceilalți membri ai echipei. Când actorul se comporta deprimant, lăsându-și capul pe birou, ceilalți începeau în scurt timp să stea cocârjați și, în cele din urmă, erau și ei cu frunțile lipite de tăblia mesei. Până la sfârșitul sesiunii, se părea că fiecăruia îi murise pisica.

Din fericire, dacă nu lucrați într-un loc de muncă realmente disfuncțional, vă puteți aștepta să aveți de cele mai multe ori relații plăcute cu colegii. Când cercetătorii au descins la o firmă producătoare de bunuri din Midwest și au urmărit interacțiunile angajaților cu colegii și cu șefii lor de-a lungul zilei, a reieșit că angajatul tipic avea trei contacte pozitive pentru fiecare contact negativ. Dar, când cercetătorii au analizat fluctuațiile stării de spirit ale unui angajat într-o zi de muncă, efectul negativității a fost confirmat încă o dată: interacțiunile negative erau fiecare atât de supărătoare încât aveau un impact general mai puternic decât mai numeroasele contacte pozitive. Angajatul putea să-și înceapă ziua plin de prospețime și de veselie, dar un singur „măr stricat" îl putea indispune cât ai clipi.[17]

Dintre toate cele trei sortimente, maliţiosul provoacă cea mai mare suferință. Ceilalți pot să frâneze activitatea grupului și să-i descumpănească pe toți, dar un ins ostil și jignitor îi poate face pe colegi să se simtă răniți și mâhniți, îndeosebi dacă bădăranul sugerează că nu sunt potriviți să facă parte din grup. Acest tratament declanșează o străveche teamă, a cărei semnificație a fost identificată abia recent de psihologi: respingerea socială.

„Pe tine nu te-a ales nimeni"

Care sunt cele mai primare instincte care îi impulsionează pe oameni? Conform celebrei viziuni a lui Freud, acestea sunt sexul și agresiunea, dar astăzi concluziile lui par îndoielnice. La urma urmei, unii oameni duc o viață plină de mulțumire fără să caute parteneri sexuali ori motive de gâlceavă. În vreme ce sexualitatea și agresiunea sunt pulsiuni importante, psihologii și cercetătorii din domeniul neuroștiințelor s-au concentrat recent asupra unei alte nevoi stringente, care este mult mai profundă și mai elementară. A fost frumos sintetizată de Warren Jones, un psiholog de la Universitatea din Tennessee, care a studiat timp de decenii singurătatea.

— Am întâlnit mulți oameni care spun că nu au niciun prieten, remarcă el. Nu am cunoscut niciun om care nu-și dorește să aibă prieteni.[18]

Psihologii nu au acordat prea mare atenție acestei nevoi până în ultimele două decenii, când lucrurile au luat o altă direcție, inițiată de un articol scris de Baumeister, în care el îi dă o denumire formală: „nevoia de apartenență".[19] Desigur, greu s-ar putea spune că el a fost primul care să recunoască faptul că oamenii tânjesc după legături sociale. Baumeister și coautorul său, Mark Leary, de la Wake Forest, citau observațiile anterioare privind această nevoie, printre care și aforismul lui John Donne din secolul al XVII-lea: „Niciun om nu este o insulă." (S-au abținut să citeze observația mai recentă lansată de Barbra Streisand despre oamenii care au nevoie de oameni.) Dar, în vreme ce această dorință era bine cunoscută, au susținut Baumeister și Leary, psihologii nu au reușit să îi aprecieze semnificația de „motivație umană fundamentală". Nevoia de apartenență ar trebui să fie aproape la fel de stringentă ca și nevoia de hrană, deoarece strămoșii noștri din savană nu puteau să supraviețuiască trăind în solitudine. Șansa de a rămâne în viață depindea de apartenența la un grup; în consecință, creierul omenesc trebuie să fi evoluat cu sisteme cognitive și emoționale înnăscute, care să tânjească după contacte frecvente cu alți oameni grijulii. Cel puțin aceasta a fost ipoteza avansată în articolul din 1995, care i-a îndemnat pe oamenii de știință să o testeze explorând această nevoie de apartenență.

Prima dificultate a fost conceperea unui mod de a studia această nevoie. Inițial, lui Baumeister i-a fost greu să le stârnească interesul doctoranzilor săi – încă nu era o temă la modă –, dar, în cele din urmă, a găsit o colaboratoare în Jean Twenge, o colegă care își făcea studiile postdoctorale și care s-a făcut apoi cunoscută pentru cercetările ei vizând narcisismul și anxietatea la tineri. Împreună au pus la punct două tehnici. Una începea prin a le da subiecților un test de personalitate, după care li se spunea că rezultatele arătau că erau sortiți să își petreacă viața fără un partener de viață sau fără prieteni apropiați. (La finalul experimentului participanții erau asigurați că rezultatele fuseseră inventate.)[20] Indivizii care au primit sentința morții sociale au reacționat mai negativ decât alți indivizi, cărora li s-a spus că erau predispuși la accidente și că vor trece prin viață suferind, unele după altele, groaznice traumatisme fizice. Respingerea socială nu este doar una dintre multe alte vești rele: te afectează mai violent și mai profund decât altele, chiar dacă vestea este că viitorul îți va fi plin de oase rupte și de vizite la spitalele de urgență.[21]

Cealaltă tehnică de laborator consta în recrearea unei amintiri nefericite de pe terenul de joacă: ritualul extrem de penibil de-a alege o tabără sau alta. Aceste experimente începeau cu un grup de studenți adunați într-o sală spațioasă și lăsați să flecărească între ei. Ulterior, studenții erau conduși fiecare în câte o încăpere și li se cerea să noteze pe o hârtie numele altor două persoane din grup cu care le-ar plăcea să formeze o echipă în a doua parte a experimentului. Unul dintre cercetători revenea cu rezultatele – însă, ca de obicei, nu le spunea cobailor ce se întâmpla în realitate.

În loc să contabilizeze cine cu cine dorea să fie împreună, cercetătorii au distribuit la întâmplare unul din două mesaje. Unora li s-a spus că „Pe tine te-au ales toți". Altora li s-a spus „Pe tine nu te-a ales nimeni". La sfârșit, după ce au studiat reacțiile din ambele grupuri, tinerii populari și cei „neinvitați la dans"*, cercetătorii s-au îndurat de participanți, le-au dezvăluit păcăleala și i-au trimis acasă. Tehnica experimentală a ajuns să fie cunoscută drept protocolul izgonirii de pe insulă, după metoda de eliminare a concurenților din spectacolul de televiziune *Survivor*.

Folosind aceste tehnici, la care s-au adăugat și altele, cercetătorii au efectuat deja sute de studii privind nevoia de apartenență. Au elaborat o scală

* Peste tot în text, atunci când se referă la persoanele fără „priză socială", autorul folosește numai termenul *wallflowers* – „domnișoare neinvitate la dans".

de măsurare a ei și au confirmat că este o motivație fundamentală și universală. Fiecare individ din miile care au fost studiați a exprimat o dorință de acceptare socială.[22] Buna părere a celorlalți contează chiar și pentru solitari celebri precum „North Pond Hermit", Christopher Knight, care s-a ferit de contacte umane vreme de 27 de ani, ascuns în codrii din Maine. În 2013, când a fost în sfârșit descoperit de poliție, s-a jenat când a trebuit să le arate polițiștilor ascunzătoarea lui, deoarece nu avusese când să facă puțină rânduială.[23] Nevoia de apartenență este programată în circuitele cerebrale și în ea regăsim un model clar: bine cunoscuta predispoziție negativistă.

Respingerea socială este mult mai dură decât acceptarea socială. Indivizii care se simt subit populari, precum studenții cărora li s-a spus „Pe tine te-au ales toți", de regulă reacționează la fel sau doar puțin mai bine decât participanții din grupul neutru de control. Dar cei cărora le-a fost indus sentimentul că sunt niște „domnișoare neinvitate la dans" reacționează cu totul diferit și, în general, mai rău. Stăpânirea lor de sine suferă, după cum s-a demonstrat în experimente care arată că acești indivizi sunt mai înclinați să tergiverseze îndeplinirea sarcinilor de serviciu, să consume alimente nesănătoase, să facă pariuri riscante și să cheltuiască fără chibzuință.[24] Ba chiar obțin scoruri mai mici la testele de inteligență și de memorie pe termen scurt, în vreme ce studenții populari nu își măresc scorurile câtuși de puțin.[25]

Reacțiile negative ale indivizilor ocoliți de ceilalți ar fi și mai rele în absența unui alt efect care i-a surprins pe cercetători. Baumeister și Twenge se așteptaseră să constate o avalanșă de emoții negative ale acestor persoane, dar reacția lor în ansamblu a fost relativ amortizată. Indivizii fără priză erau categoric mai nefericiți decât ceilalți studenți, deoarece au manifestat mai puține emoții pozitive, dar nu au prezentat o intensificare accentuată a emoțiilor negative.[26] Păreau amorțiți – și s-a dovedit că nu era doar un efect emoțional. Experimente ulterioare au arătat că respingerea socială a determinat o scădere bruscă a pulsului subiecților aflați sub observație.[27] Sensibilitatea lor senzorială s-a atenuat, fapt demonstrat când li s-au prins degetele într-un clește care le strângea din ce în ce mai tare. În comparație cu alți studenți, cei neatrăgători au simțit durerea mai târziu și, odată ce a apărut senzația de durere, au fost capabili să o suporte mai mult timp.[28]

Reacția lor față de respingerea socială părea să semene cu reacția sportivilor accidentați, dar care nu simt nicio durere până la sfârșitul meciului – un mecanism natural de apărare care se poate presupune că a evoluat fiindcă

îi dădea unui ins rănit capacitatea de-a scăpa dintr-o situație de criză. Așa cum aveau nevoie de un mecanism de apărare împotriva atacurilor suferite din partea unor animale ori a unor clanuri rivale, strămoșii noștri aveau nevoie și de unul împotriva loviturilor sociale primite când se aflau printre ai lor. („Nimeni nu te-a ales să mergi la vânătoare *sau* la adunarea tribului.")

În realitate, sunt implicate aceleași trasee neurale, după cum au descoperit mai multe echipe de cercetători. Psihologul Naomi Eisenberger a scanat creierul unor indivizi care jucau un videogame numit Cyberball, în care începi să joci mingea cu alți doi parteneri, după care ești treptat exclus din joc, iar ceilalți doi își pasează mingea doar între ei.[29] Alți cercetători au scanat creierul unor indivizi care au retrăit o formă de respingere mult mai dură: au privit îndelung fotografia unui iubit sau a unei iubite care i-a părăsit de curând. La ambele grupuri, regiunile cerebrale care s-au activat în timp ce subiecții resimțeau respingerea emoțională erau aceleași regiuni care se activau când simțeau o durere fizică.[30]

În plus, suferința lor emoțională putea fi tratată cu aceleași medicamente recomandate pentru durerile fizice. Psihologul Nathan DeWall a descoperit că o doză de Tylenol le-a ușurat oamenilor durerea provocată de respingerea socială, măsurată atât prin scanarea creierilor jucătorilor de Cyberball, cât și a unor subiecți din lumea reală.[31] Indivizii care au luat zilnic acetaminofen timp de trei săptămâni au declarat mai puține sentimente negative cauzate de respingerea socială. Un studiu ulterior a arătat că și consumul de marijuana, care afectează unii dintre aceiași receptori neurali ca și calmantul Tylenol, atenuează durerea pricinuită de respingerea socială.[32] Poate să pară bizar că o pilulă pentru dureri de cap poate să trateze și „durerile inimii", dar fenomenul este rațional din punct de vedere evolutiv. Respingerea socială poate fi tot atât de mortală ca și o amenințare fizică, iar creierul folosește eficient același mecanism de apărare ca să facă față ambelor pericole.

Dat fiind cât de vitală este păstrarea legăturilor sociale, strategia cea mai logică pentru un ins solitar este să se străduiască mai mult în a se acomoda cu ceilalți. Dar majoritatea oamenilor nu reacționează astfel, cel puțin nu imediat după ce au fost excluși. Aidoma unui atac fizic, respingerea este un asemenea șoc încât ei reacționează într-unul din cele două moduri: luptă sau fugi. Cea mai simplă strategie este fuga – recluziunea socială, după cum o numesc cercetătorii. Fenomenul a fost testat în laborator făcându-i în primul rând pe studenți să se simtă respinși, după care

li s-a cerut să facă altcuiva o favoare, să doneze o sumă în scopuri caritabile ori să joace un joc care presupunea cooperarea cu un alt student. Ca de obicei, efectul negativității a fost dominant.

Acceptarea socială nu a contat mult – studenții populari s-au comportat la fel ca grupul de control –, dar cei impopulari au devenit semnificativ mai puțin săritori și cooperanți. Într-un studiu, experimentatorul lovea din greșeală un pahar cu creioane care se împrăștiau pe jos lângă student. Participanții din grupul de control și din grupul popular s-au aplecat imediat să strângă creioanele de pe jos, dar cei respinși au rămas pironiți pe scaun, lăsându-l pe experimentator să adune creioanele. Această atitudine lipsită de politețe nu avea cum să le ridice statusul social – ar fi fost mult mai inteligent să fie excesiv de amabili –, dar era o formă de autoapărare, așa cum tot autoapărare este pentru cei respinși în viața reală să se furișeze într-un cotlon retras, iar pentru cei părăsiți de iubite să stea acasă în solitudine, ascultând cântece precum „Împietrește-mi inima" ori „Nu mă voi mai îndrăgosti niciodată".[33]

Cealaltă reacție comună este să lupți – să te înfurii și să încerci să te răzbuni. Chiar dacă furia și agresivitatea nu-ți vor face prieteni, ameliorează starea de spirit a oamenilor prin faptul că le distrag atenția de la tristețea și anxietatea lor. Ei încep să vadă lumea prin „ochelari înecați în sânge", după cum rezumă DeWall rezultatele experimentelor.[34] Odată ce subiecții au în laborator experiența respingerii, încep să presupună ce poate fi mai rău. Ei deslușesc ostilitate și agresivitate în cuvinte și acțiuni pe care ceilalți le consideră ambigue sau neutre. Ei înșiși devin mai agresivi când au ocazia să îi pedepsească pe alții, chiar și pe aceia care nu au nicio legătură cu respingerea lor de mai devreme.

Era remarcabil să vezi astfel de reacții violente față de o mică observație într-un cadru artificial. În mod obișnuit, cercetătorilor le este greu să provoace reacții în laborator. Ca să observe comportamentul agresiv, așa cum s-a făcut în mii de studii, trebuie să-i provoci pe oameni cu insulte apăsate și cu afronturi directe. Subiecții nu vor acționa agresiv față de nimeni decât dacă persoana care îi zgândăre a făcut ceva special cu intenția de a-i jigni. Dar experimentele de respingere socială reprezintă marea excepție. Odată ce oamenii se văd în grupul celor pe care nu i-a ales nimeni, se vor dezlănțui împotriva unei persoane nevinovate.

Când cercetătorii le oferă o supapă, lăsându-i să evalueze competența cuiva pentru ocuparea unui job ori să aplice în timpul unui joc pedeapsa

unui șoc sonor, vor profita de șansa oferită de a pedepsi o persoană care nu are nicio legătură cu respingerea lor de mai devreme. Vor trece la represalii împotriva unui necunoscut pe care nu-l vor mai vedea niciodată deoarece respingerea socială este atât de dureroasă chiar și în laborator. În afara laboratorului, desigur, respingerea are consecințe mult mai grave. Un studiu al împușcăturilor în masă din școli a descoperit că, practic, toți cei care au tras trăiseră experiența traumatizantă a respingerii acute sau cronice din partea colegilor sau a persoanei iubite. Au atacat la întâmplare, împușcând colegi de școală pe care abia dacă îi cunoșteau, deoarece izolarea le-a indus un sentiment de „eu contra lumii".[35]

Cercetătorii au testat mai multe modalități de atenuare a efectelor respingerii, cum ar fi instruirea celor neinvitați la dans să reflecteze asupra partenerilor cu care au relații ori aranjând ca ei să aibă o interacțiune amicală cu altcineva. Acești pași mărunți au un efect: cei respinși devin mai puțin ostili și agresivi. Dacă te simți respins într-un grup, te poți consola reîntărind legăturile cu un alt grup. Dar, în vreme ce această tactică îi face pe indivizi să se simtă mai bine, poate să genereze probleme în sânul unei organizații creând animozități între grupuri. Dacă un bădăran din echipa de vânzări insultă pe cineva din secția de marketing, rezultatul poate fi un și mai puternic sentiment de solidaritate în echipa de marketing, dar și o atitudine de antipatie față de întreaga echipă de vânzări. Cercetătorii au constatat că dacă se simt respinși ca grup, oamenii se unesc pentru a trece la represalii – și devin și mai agresivi decât indivizii respinși. Dorințele lor individuale de răzbunare sunt amplificate de un alt instinct arhaic: solidaritatea tribală împotriva unui dușman comun. Un măr putred nu doar le strică pe celelalte; poate și să le atâțe pe unele contra altora.[36]

Cum se poate salva butoiul cu mere

Când Robert Sutton a citit articolul lui Baumeister intitulat „Răul este mai puternic decât binele", în minte i-a venit imediat termenul său favorit pentru merele stricate. Fusese rostit cu mulți ani în urmă în timpul unei ședințe care s-a ținut la facultatea de inginerie de la Stanford, unde Sutton preda psihologia organizațională. El și colegii lui discutau despre ocuparea

unui post liber din departamentul lor, când cineva a propus un candidat cunoscut pentru activitatea sa de cercetare (bună), dar în egală măsură și pentru personalitatea lui (rea). Un alt profesor a obiectat prompt.

— Uite ce am de spus, nu-mi pasă dacă individul a câștigat Premiul Nobel, a spus el. Dar nu vreau ca o pramatie* să ducă de râpă grupul nostru.

Ceilalți profesori au fost de acord. Au reușit să ferească departamentul lor ca un rai încântător de ciondănelile și înjunghierile pe la spate care abundă în mediul academic și au decis să nu permită nimănui să-l distrugă. Au instituit o politică informală. De atunci încoace, când se discutau candidații pentru un post din departament, se punea întrebarea: venirea acelei persoane ar încălca regula „fără pramatii"?

Regula a dat rezultate atât de bune încât Sutton a scris pe marginea ei un articol pentru *Harvard Business Review*, urmat de o carte, *The No Asshole Rule*, care s-a bucurat de mare succes.[37] Căutând o justificare științifică a regulii „fără pramatii", a descoperit literatura despre înclinația negativistă și apoi s-a concentrat asupra fenomenului în propriile cercetări.

— Articolul „Răul este mai puternic decât binele" mi-a modelat activitatea în atâtea privințe, spune el. Este întotdeauna articolul meu favorit pe care îl recomand doctoranzilor mei. Coroborat cu propriile observații legate de ceea ce fac managerii, acel studiu mi-a schimbat viziunea despre calitățile liderilor, echipelor și organizațiilor eficiente. Prima regulă în afaceri trebuie să fie eliminarea negativului, nu accentuarea pozitivului.

În activitatea lui de consultant, a ajutat multe companii să prospere eliminând negativul – dar a și descoperit că majoritatea organizațiilor încă nu au învățat cum să facă acest lucru.

Primul pas în abordarea merelor stricate este identificarea lor. Dacă vrei să decizi dacă un ins merită sau nu această etichetă, Sutton sugerează să începi cu două întrebări:

1. După ce ați discutat cu presupusa pramatie, aveți față de propria persoană sentimente mai negative – vă simțiți năpăstuit, umilit, stors de energie sau minimalizat?

---

* În original; *asshole* – literal „anus"; termen peiorativ cu multiple sensuri, notele comune fiind lipsa de scrupule și caracterul dezagreabil.

2. Își împroașcă presupusa pramatie veninul mai degrabă spre cei mai slabi decât spre oamenii care dețin o putere mai mare?

O abordare mai complexă presupune utilizarea testului de personalitate Big Five. Cercetătorii și agenții de recrutare pentru corporații au constatat că este dificil ca un solicitant de job să falsifice testul și există dovezi că rezultatele sunt utile pentru a prevedea cât de bine își va face treaba un candidat. Testul este cel mai eficient pentru depistarea chiulangiilor, întrucât numeroase studii au arătat că un scor slab la capitolul Conștiență înseamnă probleme în orice fel de muncă. Măsurile dimensiunilor Agreabilitate și Nevrotism nu sunt la fel de universal relevante – dar pot fi prețioase pentru identificarea bădăranilor și a deprimanților.[38]

Cu toate astea, de multe ori aceste teste nu se pot face ori sunt nepractice și, în cel mai bun caz, pot să ofere doar niște linii directoare generale. Nu există metodă infailibilă de identificare a merelor stricate înainte de angajare. Este un proces laborios. Cu cât mai multe interviuri înainte de angajare, cu atât mai bine. Strategia ideală este să fie angajați candidații numai după ce au fost observați în acțiune, fie în timpul unui *internship*, fie cerând candidatului să lucreze la un proiect alături de angajați. Chiar și atunci candidatul își poate manifesta cel mai bun comportament, așa că nu veți descoperi decât prea târziu că ați angajat un măr stricat. În acel moment, există o puternică tentație de a nu face nimic. Managerii preferă să evite confruntările; angajații se simt neputincioși să facă ceva împotriva unui coleg. Dar, cu cât amânați mai mult, cu atât vor fi mai mari daunele pe care le suferiți. Iată câteva principii testate și recomandate de cercetători și manageri de avut în vedere în tratamentul aplicat merelor stricate:

Protejați-vă. Cel mai mare pericol în cazul în care lucrați alături de un măr stricat este că vă poate strica și pe voi. Procesul poate fi atât de subtil încât majoritatea oamenilor nu conștientizează ce li se întâmplă, după cum au constatat în cercetările lor Felps și Byington. „Nu pierdeți din vedere cât de contagioase sunt emoțiile și comportamentele negative – inclusiv ale voastre", avertizează Byington. „Luați măsuri ca să vă păstrați o stare de spirit pozitivă și urmăriți cu atenție dispoziția grupului. Căutați oportunități de a vă manifesta respectul față de colegi și contribuiți la un tonus

emoțional pozitiv prin comentariile și limbajul vostru corporal." Reduceți la minimum interacțiunile cu mărul stricat și, când nu puteți evita o confruntare, dați-vă șansa de a vă reveni ulterior. În loc să vă înfuriați ori să vă plângeți altcuiva, ascultați niște muzică.

Rearanjați merele din butoi. Uneori se dovedește că mărul nu este chiar atât de rău odată ce a fost mutat în altă parte. Când se acumulează tot mai mari tensiuni într-o echipă, schimbarea rapidă a managerului poate să rezolve problema fără să genereze o nouă problemă în altă parte. Un manager aparent insuportabil de dur într-un grup poate să pară înviorător de direct în altul.

Aveți grijă pe cine etichetați. Nu confundați critica utilă cu agresivitatea gratuită – vă doriți în jur oameni care vorbesc sincer despre problemele apărute și care provoacă ideile celorlalți. Și nu uitați că o persoană enervantă într-o situație nu este neapărat un iremediabil măr stricat.

Nu vă așteptați ca merele stricate să se schimbe de la sine. Se deosebesc de merele bune nu doar prin modul lor de comportare, ci prin ceea ce consideră că este un comportament normal. Psihosociologii au identificat o diferență de viziune, supranumită „ipoteza triunghiului", care a fost elaborată observând cum se comportă participanții la niște jocuri care le testează disponibilitatea de a coopera în vederea unui câștig reciproc. Jucătorii înclinați să coopereze au tendința să presupună corect că există două tipuri de jucători: cooperanți ca ei și necooperanți, care se gândesc în primul rând la interesul propriu. Cooperanții încep sperând să conlucreze cu celălalt jucător, dar, dacă se dovedește că acesta este egoist, se vor răzbuna, devenind la rândul lor egoiști. Dimpotrivă, necooperanții tind să acționeze pe baza unei presupoziții diferite: anume că toți ceilalți jucători sunt la fel de egoiști. În consecință, încep să joace egoist și nu înțeleg de ce mulți alți jucători se simt jigniți.[39]

Izolați merele stricate. Când tânărul Steve Jobs a început să lucreze cu 5 dolari pe oră la Atari, mirosea literalmente a măr stricat din

cauza dietei lui sever vegetariene pe bază de fructe, dublată de aversiunea lui față de deodorant și duș. Îi numea pe colegii mai în vârstă „rahați tâmpiți". Șeful lui a reacționat mutându-l în tura de noapte, o strategie de izolare care a restabilit pacea la birou.[40] Alte companii au recurs cu succes la izolarea fizică: mutarea unui măr stricat într-un birou aflat la mare depărtare, unde să lucreze de unul singur. În cazul unui job care necesită munca în echipă, o strategie de izolare mai îndrăzneață este să puneți toate merele stricate în aceeași echipă. Pot să rezulte niște conflicte groaznice, dar uneori se înțeleg între ei destul de bine. Un ins care, în mod obișnuit, ar fi considerat un scandalagiu poate să pară normal când toți ceilalți din echipă sunt hiperagresivi. Când echipa este alcătuită numai din egocentriști care presupun că toți ceilalți sunt aidoma lor, știu măcar la ce să se aștepte unul din partea celorlalți.

Interveniți din timp și nu o faceți cu timiditate. Puteți începe discret, cu sfaturi și consiliere, dar nu trebuie să vă așteptați la miracole. Va trebui, probabil, să treceți rapid la avertismente și sancțiuni. Sutton le cere imperativ companiilor să ia în calcul „costul total al pramatiilor", ceea ce a făcut o firmă din Silicon Valley cu un star în vânzări care obișnuia să-și verse accesele de furie pe colegi și îi făcea pe asistenții lui atât de nefericiți încât părăseau firma. Când a venit vremea să i se acorde bonusul anual, i s-a înmânat o factură detaliată cu toate costurile pe care compania le-a suportat de-a lungul anului din cauza comportamentului său. Erau facturate 325 de ore consumate de directori, de personalul de la resurse umane și de avocați ca să aplaneze consecințele negative ale ieșirilor lui isterice; 25.000 de dolari de ore suplimentare generate de pretențiile lui nerezonabile; 5.000 de dolari pentru terapia de control al furiei care i-a fost solicitată de cei din conducere; și 85.000 de dolari pentru acoperirea costurilor suportate de firmă pentru recrutarea și trainingul unui nou asistent. Suma totală de 160.000 de dolari i-a fost reținută din bonusul lui. Evident, s-a înfuriat (era mai mult de jumătate din valoarea bonusului), dar, în realitate, a scăpat ieftin, deoarece suma totală nu includea toată agitația emoțională și scăderea productivității colegilor lui. Dacă

ar fi fost incluse și acele costuri, ar fi sfârșit, probabil, prin a datora companiei niște bani.

Când evaluați un măr stricat, aveți în vedere întregul butoi. Dacă ținești cont numai de performanța individuală a unui bădăran, aceasta poate să pară impresionant. Poate să genereze profituri atât de mari încât pare prea valoros ca să fie concediat. Dar poate să renteze chiar și eliminarea starurilor. La compania Men's Wearhouse directorii au aplicat versiunea lor a regulii „fără pramatii" când au rezolvat problemele create de unul dintre cei mai eficienți angajați din departamentul de vânzări. Oricât de impresionante erau cifrele sale, și-a atras în repetate rânduri ostilitatea celorlalți angajați din vânzări refuzând să-i ajute în relația cu clienții lor – iar uneori încercând chiar să fure clienții colegilor. După ce a fost concediat, nimeni din departamentul de vânzări nu i-a egalat rezultatele, dar vânzările totale ale lanțului de magazine au crescut cu aproape 30%.[41]

Nu obligați merele bune să se adapteze unui comportament rău. Cu niște ani în urmă, unul dintre noi a participat la o conferință de mică amploare, organizată cu scopul de a genera idei noi strângând laolaltă experți din domenii diferite. La început, conversația a decurs liber și productiv. Treptat însă o persoană a început să domine conversația. Se comporta de parcă discuția din grup era propriul seminar – o discuție între el și oricine altcineva –, astfel încât acest filosof-rege acapara jumătate din timpul de dezbatere, restul fiind împărțit între ceilalți nouă membri ai conferinței. Când ceilalți încercau să ia cuvântul, vorbea mai tare și nu-i lăsa să vorbească. Toți erau frustrați, dar nimeni nu dorea să-l înfrunte pe mitocan. Atunci liderii grupului au optat pentru abordarea clasică: o nouă regulă. Pentru restul conferinței, cine dorea să ia cuvântul trebuia să ridice mai întâi mâna, după care i se spunea când îi vine rândul să vorbească. În acest fel, mai mulți participanți au avut posibilitatea să vorbească, însă noua regulă stânjenea dialogul. În loc să răspunzi imediat ideii cuiva, trebuia să aștepți să-ți vină rândul și, între timp, discuția apucase, de regulă, să se îndrepte în cu totul altă direcție. Și, bineînțeles, mitocanul era tot timpul cu mâna pe

sus, așa că oricum îi întrerupea în continuu pe ceilalți. Ceea ce s-a presupus a fi o sesiune productivă de brainstorming a sfârșit prin a fi o colecție dezlânată de comentarii și idei care nu duceau nicăieri. Rezultatele productive au venit mai târziu. Când au pregătit planul următoarei întruniri, s-au asigurat că mitocanul nu va mai fi invitat. De această dată, chiar au isprăvit ceva, întorcând ideile și pe față, și pe dos, fără a mai fi nevoiți să instituie un protocol de ridicare a mâinilor. Au mai făcut o descoperire independentă a regulii „fără pramatii", și încă o dată aceasta a dat rezultate.

Nu ezitați să concediați un mitocan, dar nu faceți asta mitocănește. Dacă celelalte strategii au fost ineficiente, scăpați de mărul stricat cât de curând posibil. Dar, indiferent câte necazuri v-a făcut, procedați cu blândețe. Nu a fost doar vina lui. A fost o greșeală reciprocă – nu trebuia să-l angajați din capul locului –, și el este deja pe cale să suporte povara consecințelor actelor sale. Oferiți-i cu generozitate orice ajutor care vă este la îndemână – timp, sfaturi, salarii compensatorii – ca să-și poată găsi un alt job convenabil pentru el. Nu este doar lucrul decent de făcut. Este, de asemenea, și strategia cea mai inteligentă. Chiar dacă el nu va mai fi prezent, modul în care îl tratați va fi reținut cum se cuvine de către toți cei rămași în urmă, iar efectul negativității se va manifesta cu toată forța. Un pic de cruzime față de un angajat concediat va fi ținut minte mult mai multă vreme decât orice gest amabil față de altcineva.

Capitolul 7

Pericole online

Hotelul razelor de soare vs. Moon Lady

Casablanca nu este cel mai celebru hotel din New York City și nici pe departe cel mai luxos, dar este cel mai extraordinar. A triumfat glorios în bătălia online. Internetul a amplificat efectul negativității, oferind maniacilor, calomniatorilor și trolilor posibilitatea să acceseze instantaneu audiențe mai largi decât oricând, dar Casablanca a înțeles cum să învingă pe acest nou teren de competiție. În fiecare noapte cinci sute de hoteluri din New York concurează ca să câștige recenzii bune pe TripAdvisor, și Casablanca triumfă în fiecare dimineață. A primit atâtea aprecieri de cinci stele încât mai mult de un deceniu s-a numărat zi de zi printre primele cinci hoteluri din oraș, de regulă pe primul loc.[1]

Seria de succese ale hotelului Casablanca este cu atât mai remarcabilă dacă avem în vedere ingrații care s-au cazat acolo. Unii își rezervă camera cea mai strâmtă și cea mai ieftină – despre care se menționează că nu are decât un pat îngust –, după care postează o evaluare de o stea fiindcă nu au încăput în ea patru persoane. Nu se deranjează să deschidă fereastra și, pe urmă, se vaită de lipsa aerului proaspăt. Se plâng de faptul că micul dejun inclus în preț „nu face banii" și ridiculizează faptul că vinul servit gratuit în așa-numita „happy hour" este o „poșircă de 12 dolari sticla". Mulți sunt indignați să descopere că în centrul Manhattanului străzile

sunt zgomotoase. Un client care acorda o stea se plângea de faptul că erau o mulțime de oameni în preajma hotelului, problemă pe care aparent nu și-a imaginat-o când a ales un hotel care se laudă cu faptul că este situat pe West 43 Street, la „câțiva pași de Times Square". Un alt critic s-a declarat „pe scurt dezamăgit" să descopere că Times Square este „de rahat" – neajuns de care vinovat era, evident, hotelul.

După care a apărut Moon Lady – „Doamna Lună". S-a cazat după miezul nopții și a informat hotelul, pentru prima oară, că a solicitat o cameră cu vedere panoramică și nu cu orice vedere. Trebuia să vadă Luna. Întrucât hotelul era o clădire de șase etaje înconjurată de zgârie-nori, ar fi fost o cerere greu de satisfăcut în orice situație și, în acel moment, la ora 1 noaptea, singura cameră liberă era cea pe care doamna o rezervase la etajul al cincilea.

Recepționerul, care nu era echipat cu o hartă astronomică a traiectoriei selenare din acea noapte, a spus că nu poate garanta Luna, dar spera că, în rest, camera va fi pe placul doamnei. Nu a fost. După ce a inspectat camera, a sunat la recepție și s-a plâns că i-au dat o cameră fără nicio fereastră. Știind că există două ferestre cu jaluzele de lemn, recepționerul s-a oferit să urce și să le ridice, ca să poată vedea ferestrele, dar ea a refuzat oferta și a declarat că acea cameră este inacceptabilă. Recepționerul s-a oferit să-i rezerve o cameră la un hotel din aceeași rețea, însă doamna a refuzat și acea ofertă. În schimb, și-a luat geamantanul, a părăsit hotelul și a postat pe TripAdvisor o recenzie în care descria ororile de la Casablanca.

„Dacă sunteți pentru prima oară la New York City și vă cazați la acest motel, cel mai probabil nu veți mai reveni la New York niciodată", a scris ea. „Nu era NICIO FEREASTRĂ. NICIO FEREASTRĂ în cameră, nu mi-a venit să cred... Să stai în acea chichineață cât un șifonier fără fereastră e ca și cum ai dormi într-un sicriu." Evaluarea de o stea purta titlul „Foarte dezamăgită!!! Să nu călcați pe acolo!!!".

În era pre-TripAdvisor, un hotelier îi putea spune încântat la revedere unei astfel de cliente, știind cu siguranță că nu-i va mai călca pragul niciodată. Dar oaspeții ca ea din zilele noastre nu pleacă niciodată cu adevărat, nu dacă evaluările lor de o stea rămân cu anii pe TripAdvisor, speriind și alungând mii de clienți potențiali. În orice business, clienții nemulțumiți contează mai mult decât oricând în lumea online.

Ei au dobândit atât de multă putere încât există o nouă industrie clandestină care exploatează efectul negativității. Șantajiștii îi storc de bani pe managerii

de hoteluri și restaurante postând o recenzie negativă pe TripAdvisor, Yelp, Google sau Facebook, însoțite uneori de fotografii pline de gunoaie sau de paraziți, după care se oferă să o șteargă dacă li se anulează factura. (Șantajiștii știu cât poate fi de devastatoare o singură acuzație de mâncare toxică ori de gângănii în așternut.) O afacere trebuie să se ocupe de comentariile fraudulos postate de un rival – sau de niște mercenari care lucrează pentru acel rival – și de aprecierile teribil de inexacte postate de consumatori. Problema a devenit atât de gravă încât a apărut o mică industrie de experți în contranegativitate, printre care Adryenn Ashley, o consultantă din San Francisco care ajută afacerile să ia măsuri împotriva recenziilor nefavorabile și care colecționează povești de groază pe un website intitulat yelp-sucks.com.

— Primesc telefoane înlăcrimate cel puțin o dată pe săptămână din partea cuiva care îmi spune că Yelp l-a dus la faliment, spune ea. Oamenii se simt neajutorați, victimizați, singuri, inutili, de parcă ar fi oarecum vina lor. Se autocondamnă pentru că nu înțeleg cum funcționează Yelp și fiindcă nu știu ce să facă pentru eliminarea unei recenzii negative.[2] Pericolele unor site-uri precum Yelp și TripAdvisor sunt specifice afacerilor, dar comentariile negative online pot stârni aceleași sentimente de disperare oricui se aventurează în mediile de socializare – ceea ce înseamnă, practic, oricine.

Casablanca nu a putut să elimine comentariul postat de Moon Lady. Este încă pe website-ul TripAdvisor, ușor de citit de numeroșii călători care se duc direct la recenziile de o stea când caută un hotel. Dar Casablanca prosperă în continuare fiindcă a învățat cum să contracareze puterea răului din mediul online.

Defectul stelelor

Trecând în revistă comentariile online ale unui complex de apartamente numit Maple Grove Towers, presupuneți că vă cade sub ochi această apreciere a unui oarecare Pat:

> Cartierul este drăguț și oamenii din bloc sunt amabili și prietenoși. Chiria este accesibilă. Îmi place acest loc, pe care îl recomand tuturor.

Cât credit i-ați acorda acestei recomandări? Când cercetătorii au testat impactul său postând comentariul pe mai multe site-uri create pentru acest experiment, au constatat că reacția a depins de locul în care a apărut recenzia. Aceasta a părut mai puțin credibilă când a fost postată pe un site personal, intitulat *Pat's Blog*, decât dacă a apărut pe AppartmentReview.com, care se subintitula „Recomandări de apartamente postate de oameni reali".

Dar cititorii au avut un mod diferit de evaluare a recenziei lui Pat când a fost negativă:

> Cartierul este infect și oamenii din bloc sunt meschini și inamicali. Chiria nu este accesibilă. Detest acel loc, pe care nu-l recomand nimănui.

La prima vedere, două lucruri par bizare în această versiune a recenziei. Sunt într-adevăr *toți* locatarii din bloc meschini și inamicali – ori Pat este prea antipatic pentru a se putea înțelege cu oricine? Dacă chiria este „inaccesibilă", de ce s-a mutat acolo Pat și de ce mai locuiește în acel bloc? A fost Pat evacuat dintr-un anumit motiv și acum vrea să se răzbune pe proprietarul clădirii? Are această recenzie mai mult de-a face cu problemele personale ale lui Pat decât cu problemele complexului Maple Grove Towers?

Dacă v-ați pune aceste întrebări, ar fi logic să considerați mai îndoielnică această recenzie decât cea pozitivă și, prin urmare, ar trebui să dați mai mare atenție locului în care a fost postată. Dar, în acel experiment, oamenii au fost *mai puțin* atenți. Nu le-a păsat câtuși de puțin care era sursa. Au considerat că reclamațiile sunt la fel de credibile indiferent dacă recenzia a apărut pe *Pat's Blog* ori pe ApartmentReview.com. Indiferent cine-o fi fost Pat, efectul negativității le-a influențat judecata privind Maple Grove Towers. Nu i-ar fi recomandat nimănui să locuiască în acel fund de iad.[3]

Alte studii confirmă această înclinație negativistă în mediul online: oamenii care își planifică o vacanță petrec mai mult timp studiind recenziile negative și sunt mai influențați de ele decât de cele pozitive,[4] fiind puși pe gânduri chiar și de comentarii negative care nu identifică nicio problemă concretă.[5] O analiză a vânzărilor de pe Amazon și de pe Barnes & Noble a scos la iveală cunoscutul efect al negativității atât în domeniul cărților de ficțiune, cât și în cel al literaturii de nonficțiune: o recenzie de o stea scădea vânzările mai mult decât le sporea o recenzie de cinci stele.[6] Oameni

supărați precum Pat sau Moon Lady provoacă firmelor atât de multe daune încât cercetătorii din sfera afacerilor îi plasează într-o categorie specială de consumatori – „teroriști" –, termen introdus mult înainte de apariția unor site-uri online precum TripAdvisor și altele asemenea. Studiile privind demodata comunicare orală din gură în gură au arătat că era mai probabil ca numeroși clienți nemulțumiți să își relateze experiențele în comparație cu cei satisfăcuți – și să discute cu mai mulți oameni.[7]

Cercetări de pionierat au fost efectuate în anii 1980 de Xerox, care chestiona lunar un eșantion de 40 000 de clienți, cărora le cerea să evalueze satisfacția lor pe o scală de la 1 la 5, 3 fiind neutru. Scopul inițial era aducerea tuturor consumatorilor la nivelul 4 („oarecum mulțumit") sau 5 („foarte mulțumit"), dar pe urmă compania a descoperit că 4 nu era nici pe departe suficient ca să garanteze continuitatea achizițiilor. Clienții „oarecum satisfăcuți" nu erau mult mai loiali decât cumpărătorii neutri ori nemulțumiți. Dându-și seama că orice nemulțumire, cât de măruntă, poate să omoare o tranzacție, Xerox și-a schimbat obiectivul, încercând să-i aducă pe toți clienții la nivelul 5.[8]

Aceeași poveste când vorbim despre cumpărătorii de mașini, de pasagerii liniilor aeriene, pacienții din spitale și cumpărătorii de computere. După ce au analizat zeci de mii de evaluări din anii 1990, cercetătorii de la Harvard Business School au ajuns la concluzia că singurii consumatori loiali sunt aceia care vă acordă 5 stele – și majoritatea nu vor lăuda altora afacerea voastră. Doar o minoritate dintre cei care acordă punctajul maxim sunt suficient de entuziaști ca să vă fie „apostoli", după cum au fost catalogați de cercetători. Nu vă puteți aștepta la apostolat din partea restului de cumpărători care vă acordă 5 stele sau a celorlalți. Cei mai mulți intră în categoria numită de cercetători „mercenari", care se vor orienta instantaneu spre altă companie dacă pot face o tranzacție mai avantajoasă. Unii sunt „ostatici" care vă cumpără produsele doar pentru că nu au de ales – și ar fi bucuroși să scape de voi dacă li se oferă o nouă opțiune. Cei mai răi dintre toți sunt „teroriștii", care nu sunt doar nemulțumiți, ci și hotărâți să vă vorbească de rău peste tot.

Căror consumatori trebuie să le acordați cea mai mare atenție? Thomas O. Jones și W. Earl Sasser Jr., cercetători de la Harvard, au calculat că beneficiile ar fi neglijabile dacă încercați să le faceți curte cumpărătorilor neutri sau celor întru câtva nemulțumiți. Ar fi mult mai profitabil să vă

concentrați pe convertirea consumatorilor care vă acordă 4 stele în foarte mulțumiți de 5 stele, ideal fiind să-i transformați și în apostoli. Dar cele mai mari beneficii le aveți dacă vă concentrați asupra consumatorilor celor mai nemulțumiți. Dacă împiedicați transformarea unui cumpărător într-un terorist, ați realiza profituri împătrite – obținute nu de la acel consumator, ci de la viitorii clienți pe care altminteri teroristul i-ar fi pus pe fugă.[9]

În prezent, forța teroriștilor s-a amplificat enorm. Muzicianul canadian Dave Carroll a devenit deopotrivă un erou popular și un studiu de caz în facultățile de business după ce United Airlines a refuzat să-l despăgubească pentru pierderea unei chitare sfărâmate de cei care mânuiesc bagajele pe aeroport.[10] El a compus un cântec, „United Breaks Guitars", și a postat o serie de înregistrări video care au fost vizionate de peste 20 de milioane de ori pe YouTube.[11] Majoritatea consumatorilor nemulțumiți nu au darul lui Carroll de a-și proiecta nemulțumirile în spațiul public, dar mediile de socializare nu necesită un mare talent ca să fii un terorist. Când McDonald's a dorit să își sporească „prezența pe Twitter", i-a invitat pe consumatori să relateze pe Twitter experiențele lor și a promovat un hashtag, #mcdstories. O mulțime de consumatori au trimis mesaje laudative, dar la fel au făcut și criticii, care s-au plâns de preparate toxice și au acuzat că produsele McDonald's cauzează diabet („McDialysis, te iubesc"). După două ore promoția a fost stopată brusc de directorul de social-media al companiei McDonald's, care a explicat că „#mcdstories nu a mers conform planului". El a subliniat că mai puțin de 2% dintre cele 72 000 de tweet-uri expediate în acea zi erau negative, dar tocmai acelea au fost citate mereu în articole și pe bloguri și retrimise pe Twitter odată cu un alt hashtag: #McFail.[12]

Din fericire pentru afaceri, webul le dă și clienților mulțumiți posibilitatea de a se exprima mai ușor. Punctajul mediu a crescut în ultimul deceniu la valori între 4 și 4,5 stele din 5, ceea ce parțial se datorează faptului că afaceri precum Casablanca Hotel au învățat cum să transforme mai mulți clienți în apostoli.[13] În vreme ce consumatorii mulțumiți nu sunt atât de pătimași pe cât sunt cei nemulțumiți, motivația lor este dorința de „îmbunătățire a imaginii publice", sintagmă pe care o folosesc psihologii fiindcă sună mai puțin neplăcut decât nevoia „de-a se umfla în pene".[14]

Presupuneți că sunteți un ins mândru de cunoștințele lui în materie de rețete culinare și de restaurante. După un prânz mediocru la un restaurant franțuzesc exagerat de scump și cu serviciu foarte lent, v-ați putea elibera

frustrarea postând o recenzie nimicitoare pe Google, Yelp sau OpenTable. Dar dacă sunteți o atât de mare autoritate în materie de bucătărie locală, de ce ați ales acel restaurant și v-ați risipit banii de pomană? O recenzie năbădăioasă nu vă pune într-o lumină prea grozavă, așa că este posibil să renunțați la postarea ei. Ați părea mai fin cunoscător descriind poetic o mică nestemată de restaurant turcesc pe care l-ați descoperit. Această strategie de umflare a propriei imagini i-ar face pe oameni să posteze îndeosebi relatări pozitive ale propriilor experiențe și este exact ceea ce au observat cercetătorii în timpul experimentelor.

Când oamenii au discutat despre un lucru pe care l-au cumpărat cu banii lor, cel mai frecvent s-au referit la meniurile lor favorite pe care le-au savurat în diferite restaurante și la expedițiile lor de shopping cele mai reușite. Dar când au vorbit despre experiențele *altora*, au preferat să se refere la niște restaurante groaznice sau la niște gadgeturi care nu au funcționat. Rezultatele experimentului au fost expuse într-un articol intitulat „Despre lăudăroși și bârfitori", un rezumat drăguț a modului în care se desfășoară comunicarea din gură în gură atât online, cât și offline. Oamenilor le place să își dea aere legate de triumfurile lor și să clevetească pe marginea eșecurilor suferite de alții.[15]

Nu e vorba de faptul că lăudăroșii mint. Majoritatea consumatorilor sunt realmente mulțumiți – așa se mențin pe piață afacerile. O singură experiență rea are totuși un impact disproporționat – este mai probabil ca un cititor nemulțumit de cumpărarea unei cărți de pe Amazon să posteze un comentariu decât un cumpărător mulțumit –, dar sunt cu atât de mult mai numeroși clienții satisfăcuți încât cartea primește, de regulă, un rating de 4 stele. Primele recenzii ale unei cărți tind să fie deosebit de pozitive și aceste laude nemăsurate nu doar vând cărțile, dar îi și încurajează pe alți fani să posteze propriile aprecieri elogioase.

Dar, odată ce s-a postat o recenzie rea, efectul negativității poate începe să altereze discuția. Alți comentatori au rețineri să laude ceva chiar dacă le-a plăcut acel lucru. Într-un experiment, după ce participanții și-au exprimat opiniile despre un scurt film de animație, unora dintre ei le-a fost prezentată o recenzie de pe un site, după care li s-a cerut să posteze propriile impresii. Când au văzut o recenzie pozitivă, judecata nu le-a fost influențată – au postat același rating ca și participanții care nu văzuseră nicio recenzie. Dar când au văzut o recenzie negativă, și-au temperat

entuziasmul față de film și au postat un rating mai slab. De fapt, ei nu și-au schimbat opinia personală despre film, dar au fost mai puțin dispuși să o exprime public. Nimeni nu dorește să treacă drept un naiv lipsit de discernământ, incapabil să sesizeze niște defecte.[16]

Anxietatea îi determină pe mulți consumatori mulțumiți să evite să mai posteze ceva odată ce apare o recenzie nefavorabilă și cercetătorii au constatat în repetate rânduri că ratingurile tind să scadă cu timpul pentru o carte de pe Amazon și pentru alte produse cumpărate online.[17] De îndată ce un produs primește una sau două recenzii nimicitoare, alți cumpărători își pierd interesul față de postarea propriilor comentarii și, pe măsură ce discuțiile își reduc frecvența, spațiul de comentarii este dominat de o minoritate de activiști – genul de consumatori care țin să se distingă de mulțime postând o mulțime de comentarii negative despre diferite produse.[18]

În realitate, unii pozează în cumpărători ai unor lucruri pe care nu le-au cumpărat. Într-o anchetă națională, o cincime dintre americani au recunoscut că au postat comentarii ale unor produse pe care nu le-au folosit. Un studiu care a comparat recenziile și achizițiile înregistrate de un retailer online de confecții a constatat că 5% dintre cei care au postat recenzii nu cumpăraseră articolele de îmbrăcăminte pe care le evaluau – și că, în comparație cu consumatorii reali, era de două ori mai probabil ca acești băgăreți să acorde numai o stea.[19] Același tipar a fost observat după ce s-au analizat recenziile cărților de pe Amazon: cumpărătorii „verificați", care cumpăraseră cartea de pe Amazon, au dat ratinguri mai mari decât ceilalți autori de recenzii, dintre care unii criticau probabil cărți pe care nu le citiseră.[20] Aceste fraude nu sunt ușor de depistat, dar cercetătorii au identificat câteva semne utile de avut în vedere. Fie pozitive, fie negative, recenziile false tind să fie puțin mai lungi decât în medie, dar oferă puține detalii specifice despre calitatea produsului sau a serviciului, prezentând în schimb opinii generale sau informații nesemnificative. De asemenea, tind să conțină mai multe semne de exclamare![21]

Criticile online se bucură de mai mare atenție în parte din cauza predispoziției noastre negativiste și în parte fiindcă suntem pe bună dreptate neîncrezători în recenziile pozitive. Știm că laudele entuziaste aduse meniurilor dintr-un restaurant sau prozei unui roman pot să fie postate de prieteni și membri de familie – ori legătura poate fi și mai directă. Când o defecțiune a website-ului Amazonului canadian a scos la iveală

numele reale ale unora dintre recenzenți, s-a văzut – fără a surprinde pe nimeni – că unele dintre recenziile de 5 stele ale unor cărți erau scrise de autori.[22] Dar fraudele online sunt ambivalente. Există o piață neagră de comentatori mercenari, care se oferă fie să vă propulseze afacerea, fie să-i facă țăndări pe concurenții voștri. O reclamă de pe Craigslist se adresa persoanelor „cu cont stabil pe Yelp care au postat peste 50 de recenzii", solicitând din partea lor „recenzii bine scrise ale unui restaurant", oferind 25 de dolari pentru un comentariu.[23] Dacă sunteți mai puțin pretențioși, puteți găsi online oferte ale unor operatori dispuși să posteze false recenzii pentru 5 dolari bucata.[24]

Chris Emmins, un consultant britanic care ajută firmele să combată defăimarea online, a identificat un recenzent de pe TripAdvisor care pretindea că a stat la 51 de hoteluri din Paris într-o singură lună – în aceeași lună făcându-și timp să se cazeze la zeci de hoteluri din Germania, Italia și Spania. Emmins i-a pus mai departe într-o situație jenantă pe cei de la TripAdvisor postând el însuși recenzii false, care au propulsat un restaurant pe locul 17 în clasamentul londonez, în fața unor mii de restaurante rivale, chiar dacă localul fusese închis de câteva luni.[25] Nimeni nu știe cu exactitate cât de pregnant este acest gen de fraude, dar statistic este semnificativ, după cum s-a demonstrat într-un studiu ingenios efectuat de o echipă de cercetători în domeniul marketingului, condusă de Dina Mayzlin, de la University of Southern California.

Comparând recenziile hoteliere de pe TripAdvisor și Expedia, cercetătorii au remarcat un tipar dubios când un hotel local independent concura cu un lanț hotelier din vecinătate. În acea situație, e de presupus că proprietarul hotelului local este mai preocupat să-și promoveze afacerea prin intermediul recenziilor online, care nu sunt atât de importante pentru lanțurile hoteliere, întrucât călătorii știu deja la ce să se aștepte când se cazează la un Marriott sau la un Hampton Inn. Hotelierul local trebuie să-i atragă pe cei din afara orașului și să-i îndepărteze de un brand cunoscut, fiind tentat să aranjeze în așa fel încât hotelul lui să primească numai comentarii elogioase, iar lanțul concurent să fie împroșcat cu remarci nimicitoare. Și va fi tentat să o facă mai ales pe TripAdviser, care permite oricui să își creeze o identitate și să posteze gratuit un comentariu, pe când Expedia permite postarea de recenzii numai clienților care au plătit efectiv (prin Expedia) cazarea la un hotel.

Cu destulă siguranță, când cercetătorii au făcut comparațiile, au constatat că hotelul local avea substanțial mai multe ratinguri de 5 stele pe TripAdvisor decât pe Expedia, în vreme ce lanțul hotelier din apropiere avea mai multe ratinguri de o stea pe TripAdvisor decât pe Expedia. Cineva încerca să dea impresia că lanțul hotelier arăta mult mai rău pe TripAdvisor, iar suspectul evident se găsea la doi pași. În general, autorii locali ai fraudelor fac eforturi mai mari pentru a se pune pe ei în avantaj decât pentru a-și face praf rivalii – au postat mai multe false elogii decât false critici acerbe, poate fiindcă s-au simțit mai puțin soioși pozând în apostoli decât în teroriști.[26] Dar criticile dure au avut totuși un impact sporit. Și acest fapt ar putea să afecteze profund bilanțul unui hotel, deoarece alți cercetători au arătat că o scădere cu o stea a ratingurilor forțează un hotel să reducă prețul camerelor cu aproximativ 10%.[27]

Aritmetica devine deosebit de crudă pentru afacerile din vârful ierarhiei, unde se află atâția rivali cu ratinguri aproape perfecte încât sunt suficiente una sau două comentarii nefavorabile pentru ca o afacere să se prăbușească în clasament (și să dispară de pe prima pagină a paginii de web pe care o văd potențialii clienți). Proprietarii localului Botto Bistro, o trattoria de lângă San Francisco, au fost atât de frustrați de impactul disproporționat al comentariilor negative de pe Yelp încât au lansat propria contraofensivă. Pe pagina lor de Facebook și pe meniul lor, proprietarii și-au bătut joc de criticile arbitrare de pe Yelp și și-au propus să devină restaurantul cu cel mai mic rating. Au oferit un cupon de 25% din valoarea consumației oricui posta o recenzie de o stea despre restaurantul lor, iar clienții lor loiali au invadat într-o veselie site-ul Yelp scriind recenzii de o stea în care exprimau niște plângeri absurde. Măslinele aveau sâmburi! Apa era groaznică! Sigur, pizza era delicioasă, dar nu aveau în meniu nicio rețetă chinezească! Acest restaurant infect folosea ingrediente proaspete în loc de sosuri și legume conservate! Personalul nu a fost capabil să schimbe un pneu dezumflat![28]

A fost un mod de contracarare a efectului negativității, care a dat rezultate. Recenziile negative scrise în batjocură au anihilat impactul criticilor reale și restaurantul a atras o mulțime de consumatori care au gustat gluma și au apreciat năbădăiosul lor asalt contra postărilor de pe Yelp. Dar oricât am admira soluția spirituală la care au recurs proprietarii trattoriei Botto Bistro, nu credem că strategia lor va da rezultate pentru majoritatea afacerilor. Hotelul Casablanca oferă un mai bun model de urmat.

Regula peak-end*

Care este rețeta succesului? Adele Gutman trebuie să răspundă mereu la această întrebare. Ea este creierul din spatele succesului înregistrat de Casablanca, precum și de alte șase mici hoteluri din compania-mamă, Library Hotel Collection. Hotelurile din New York, Toronto și Praga se clasează mereu în primele zece hoteluri din clasamentul TripAdvisor pentru orașele respective, iar cel din Budapesta, numit Aria, a primit premiul anului 2017 oferit de TripAdvisor celui mai bun hotel din lume.

Iată de ce Gutman a fost asaltată cu întrebări din partea altor hotelieri și cu invitații de a ține prelegeri magistrale la diverse conferințe dedicate domeniului hotelier. Ea poate să folosească limbajul tehnic al școlilor de business, prezentând „cele mai bune practici în managementul reputației" și rostind mantre precum „Serviciul înseamnă marketing", dar este o expresie pe care o repetă mereu: „*sparkling sunshine*" – „raze de soare sclipitoare". O spune zâmbind și fluturându-și degetele cu manichiura perfectă ca să ilustreze razele de soare pe care personalul ei le revarsă asupra fiecărui client.

— Trebuie să dublezi lucrurile bune, spune ea. Dacă reușești să stabilești o legătură cu fiecare oaspete, ți-ai procurat o poliță de asigurare împotriva comentariilor critice fiindcă nu este probabil să spui ceva negativ despre cineva care ți-a devenit prieten. Trebuie să depășești cele mai înalte exigențe pentru a face uitate lucrurile rele. Nu folosesc niciodată expresii de genul „satisfaceți așteptările oamenilor" sau „mulțumiți consumatorii". Eu spun „răspândiți raze de soare" și personalul nostru înțelege exact ce vreau să spun.[29]

---

* Este o regulă empirică și lipsită de rigoare (intrând în categoria abordărilor *euristice* – niște „scurtături" care ne duc rapid și fără efort la concluzii de multe ori plauzibile, dar false). Conform acestei reguli, oamenii judecă o experiență (fie plăcută, fie neplăcută) având în vedere cum au perceput-o în momentul ei de apogeu sau de maximă intensitate (*peak*) și numai la sfârșitul ei (*end*), ignorând toate celelalte amintiri despre dinamica întregii experiențe, cu variațiile ei de intensitate și de pondere a elementelor agreabile sau neplăcute. Deși posibilă, o traducere de genul „regula apogeu-sfârșit" ni se pare extrem de greoaie; din acest motiv, după aceste explicații, ni s-a părut mai potrivită preluarea denumirii englezești originale..

Nu este nimic întâmplător în aceste raze de soare. Este un sistem pe care l-a dezvoltat după ce în 2005 a preluat conducerea activității de marketing pentru Casablanca și hotelurile sale surori, pe când erau situate mai jos în clasamentele de pe TripAdvisor. Ea și-a dat seama că nu puteau să concureze prin prețuri cu hotelurile ieftine și nici prin lux cu cele de clasă. Erau niște hoteluri mici cu un anumit stil – Casablanca avea o notă marocană, inspirată de filmul cu Humphrey Bogart –, dar nu ofereau apartamente somptuoase ori vederi panoramice. Dar mai știa că luxul nu era formula urcării în vârful clasamentelor afișate de TripAdvisor. Hotelurile de lux din New York, precum St. Regis și Plaza, erau în mod regulat depășite de hoteluri mai ieftine deoarece clienții lor aveau așteptări foarte mari și găseau cu ușurință câte ceva de care să se plângă. Secretul menținerii pe acea esențială primă pagină de web de la TripAdvisor era evitarea comentariilor negative.

După ce a studiat comentariile, a făcut o listă cu toate „punctele de contact" dintre un client și hotel, de la rezervare și până la plecare și a decis să scalde în raze de soare fiecare punct. La recepție s-a înființat un jurnal zilnic, în care erau trecute toate cerințele și nemulțumirile unui client și modul în care au fost soluționate. Gutman s-a concentrat pe angajarea unor extravertiți plini de veselie, pe care i-a instruit să intre în contact cu oaspeții cât mai des posibil. Agenții care fac rezervări telefonice nu doar rețin o cameră; întreabă interlocutorul de ce vine la New York și dacă are vreo nevoie specială.

De la ușier și recepționer până la băiatul de serviciu, toți trebuie să iradieze – „Bine ați venit la hotelul nostru!" – și să trateze sosirea oaspetelui ca pe o bucurie ieșită din comun: „Ah, sunteți pentru prima oară la New York? Vă vom ajuta să vă simțiți bine! Partea preferată a jobului nostru este să-i ajutăm pe oameni să viziteze cât mai mult din New York. Dacă doriți orice recomandare sau ajutor, vă rugăm, vă rugăm să ne spuneți." Când băiatul de serviciu îi conduce pe oaspeți în camera lor, le observă reacțiile și le raportează managerului. Dacă oaspeții nu par foarte încântați, managerul îi sună ca să se asigure că totul este în regulă și, dacă este posibil, să le ofere o altă cameră.

Acea primire poate să pară excesivă și, neîndoielnic, unii călători obosiți ar prefera să se cazeze fără atâtea fasoane. Dar această strategie este perfect rațională pentru cercetătorii care au studiat cum se formează judecățile

oamenilor. Primele impresii chiar contează și sunt categoric dominate de predispoziția negativistă. Unele dintre dovezile cele mai clare s-au obținut urmărind reacțiile celor care iau interviuri de angajare. Când candidatul face o primă impresie favorabilă, evaluatorul va fi influențat doar în mică măsură, iar acea moderată bună impresie se poate inversa foarte rapid. Dar în cazul în care candidatul se prezintă prost în primele momente, va trebui să-și consume restul interviului încercând să dreagă prima impresie și va avea noroc dacă reușește să o readucă la neutralitate.[30]

Dacă interviul pentru ocuparea unui post liber se sfârșește pe o notă acră, candidatul ar face bine să își caute de lucru în altă parte, fiindcă o ultimă impresie proastă este încă și mai rea decât o primă impresie nefavorabilă. Este un exemplu care ilustrează ceea ce psihologii numesc regula *peak-end*, care a fost demonstrată cerând subiecților să își cufunde mâinile în apă de la gheață. În primul rând, ei și-au ținut mâinile în apă 60 de secunde. Pe urmă, după o pauză, și-au cufundat mâinile din nou, dar de această dată le-au ținut în apă 90 de secunde, apa fiind ceva mai caldă în ultimele 30 de secunde. Ulterior, li s-a cerut să își mai scufunde mâinile încă o dată și au fost întrebați pe care dintre cele două experiențe anterioare ar prefera să o repete.

Majoritatea subiecților au preferat a doua versiune. Deși a durat mai mult și a produs în total mai multă suferință, retrospectiv a părut mai puțin dureroasă fiindcă s-a încheiat cu apă ceva mai caldă.[31] Efectul a fost confirmat de studii ale reacțiilor pacienților care au suferit o colonoscopie sau extirparea pietrelor la rinichi. Durata procedurii și volumul total de durere au contat mai puțin decât combinația altor doi factori: nivelul maxim de durere și nivelul durerii de la sfârșit.[32]

O demonstrație mai puțin dureroasă a regulii *peak-end* a fost făcută într-o seară de Halloween, când niște cercetători de la Universitatea Dartmouth au pândit o casă și au împărțit dulciuri colindătorilor. Unii copii au primit doar un baton de ciocolată Hershey, pe când alții au primit mai întâi ciocolata și pe urmă o gumă de mestecat. Când li s-a cerut să aprecieze dulciurile primite la acea casă, copiii care au primit ambele daruri au fost *mai puțin* satisfăcuți decât cei care au primit numai ciocolata Hershey. Acea amărâtă gumă de mestecat de la sfârșit a compromis experiența. Poate să pară o reacție infantilă să fii mai puțin mulțumit cu mai multe dulciuri, însă adulții nu au reacționat diferit într-un alt experiment. Cei care au primit un DVD cu un film bun și încă unul cu un film mediocru au fost mai

puțin satisfăcuți decât cei care s-au ales doar cu filmul bun. Morala pentru cei care fac daruri: lăsați cadoul cel mai bun la sfârșit.[33]

Regula *peak-end* este relevantă deopotrivă pentru experiențele plăcute și cele neplăcute – dar, bineînțeles, nu în egală măsură. Presupuneți că șeful vostru urmează să împartă un fond de bonusuri la sfârșit de an și că sunteți comparați cu o colegă de la vânzări. Săptămână de săptămână, ea a adus constat profituri firmei, în vreme ce voi ați avut suișuri și coborâșuri, dar de-a lungul anului amândoi ați adus aceeași medie de încasări. Cum veți fi recompensați de șeful vostru? Variațiuni ale acestui scenariu au fost testate de niște cercetători din Coreea de Sud, care, în acord cu regula *peak-end*, s-au așteptat ca șeful să acorde mai mare atenție extremelor săptămânale, maxime și minime, decât mediei anuale.

A rezultat că echipa de cercetători a avut pe jumătate dreptate. Dacă săptămâna voastră cu cele mai extreme încasări a fost una rea, șeful v-ar evalua într-adevăr mai rău decât pe colega voastră, chiar dacă ați egalat-o treptat în decursul anului. Dar dacă săptămâna voastră extremă a fost una bună, veți primi același bonus ca și colega voastră. În loc să fie influențat de cifrele spectaculoase din acea săptămână, șeful ar vedea că este contrabalansată de numeroasele săptămâni în care colega voastră a avut vânzări ceva mai bune.[34]

Regula *peak-end* ne ajută să explicăm de ce comentatorii de pe TripAdvisor descriu în termeni apăsați o surpriză neplăcută la plecare – „Atenție la factura pentru minibar!" – ori nu trec peste somnul tulburat de zgomotul străzii. Reclamațiile par ridicol de meschine – „Am fost extrem de iritată să găsesc doar un singur tub de șampon la duș" –, dar Adele Gutman le ia pe toate foarte în serios.

— Comentariile clienților seamănă cu un focus grup pe care consumatorii ni-l oferă gratis, spune ea. Chiar dacă sunt nedrepte, poți învăța ceva din ele.

A eliminat sursele evidente de iritare din momentul plecării scoțând minibarurile din camere și oferind gratuit sticle de apă, Wi-Fi și mic dejun. Ca să evite surprizele neplăcute, website-ul oferă un tur foto al fiecărei camere, prezentând în detaliu ce se găsește acolo (dimensiunile camerei și ale patului) și ce nu se găsește („fără o vedere panoramică a orașului"). Avertizează că toate camerele din față care dau spre Strada 43 primesc mai mult zgomot stradal, iar camerele din spate primesc mai puțină lumină. Clienții care au probleme de somn sunt îndemnați să profite de un

program al hotelului, numit „Evadare în serenitate", care oferă seturi de pat alcătuit din saltele speciale, dopuri de astupat urechile, emițătoare de sunete relaxante și căști în care se pot auzi astfel de sunete.

Gutman a creat, de asemenea, încă un „punct de contact" cu oaspeții, ispitindu-i peste zi în holul hotelului, unde găseau în permanență gustări și cafea la discreție, și, în fiecare seară, se ține o recepție cu vinuri și brânzeturi fine. Scopul nu este îmbunarea clienților cu tratații gratuite. Gutman și personalul au mai multe ocazii să împrăștie raze de soare și să anticipeze reclamațiile.

— Când iei constant „temperatura clienților", spune ea, poți să afli dacă există vreun lucru mărunt pe care ei se sfiesc să îl ceară – ceva care poate să însemne diferența dintre o recenzie de 4 stele și una de 5.

După cum am văzut, ascultarea răului este un pas decisiv pentru a-l învinge.

Grație tuturor acestor strategii, Casablanca și-a păstrat ratingul de 5 stele pe TripAdvisor vreme de un deceniu. Aproape 90% dintre recenzii sunt de 5 stele și numai 3% coboară sub 4 stele. În vreme ce unele dintre tacticile folosite de Gutman sunt specifice industriei hoteliere – majoritatea afacerilor nu oferă șansa de a socializa în fiecare zi cu consumatorii la o recepție cu vinuri și brânzeturi fine –, strategiile de bază se pot aplica și în alte afaceri. Rețeta secretă a lui Gutman este un set de tehnici menite să învingă predispoziția negativistă și regula *peak-end*:

1. *Concentrează-te să faci o bună primă impresie.*
2. *Caută modalități de a face și mai multe bune impresii. (Dacă „revărsarea razelor de soare" ți se pare o mantra prea siropoasă, născocește una proprie.)*
3. *Anticipează și elimină orice factor enervant care poate să devină un maximum negativ.*
4. *Observă continuu reacțiile clienților ca să depistezi problemele neașteptate.*
5. *Când apare o reclamație, rezolvă imediat, oricât de meschină ți s-ar părea.*
6. *Nu te limita să corectezi ceva rău. Copleșește răul cu bine.*
7. *Oricât de aiurit și de insuportabil ar fi clientul, încheie într-o notă pozitivă.*

Majoritatea tranzacțiilor se încheie când clientul achită factura, ceea ce cu greu poate fi un moment dintre cele mai fericite, dar afacerile inteligente pot găsi modalități de atenuare a suferinței, așa cum fac restaurantele care oferă după achitarea sumei cuvenite un desert gratuit sau cele care prezintă nota de plată însoțită de niște bomboane de ciocolată din partea casei. Netflix a prosperat la începuturile sale eliminând penalizările de restituire întârziată a filmelor către furnizorii locali de casete video, care i-au înfuriat pe clienții acestora. Retaileri precum L.L. Bean, Land's End, IKEA și Nordstrom îi îmblânzesc pe clienții nemulțumiți prelungind perioada de returnare a produselor mult peste cele 30 de zile de grație care se acordă în mod normal. Companiile care închiriază mașini și hotelurile au învățat să combată șocul cheltuielilor suplimentare avertizând în avans consumatorii că, în afară de factură, vor mai avea de plătit o serie de taxe și comisioane.

Dar unele afaceri uită cu încăpățânare regula *peak-end*. De ce atâtea expediții de shopping se sfârșesc cu o coadă lungă la casă și atât de multe zboruri cu jumătate de oră consumată până la ridicarea bagajelor? De ce atâtea articole din publicațiile online se încheie cu o corectură care îl informează pe cititor că într-o versiune anterioară s-a strecurat o eroare banală? În era tiparului, eratele erau singura modalitate de îndreptare a greșelii odată ce ziarul a ieșit de sub presă, dar astăzi orice eroare poate fi corectată instantaneu online, astfel încât următorii cititori nu o vor mai vedea. De ce ar trebui să le pese dacă o versiune anterioară a scris greșit numele cuiva ori a datat greșit bătălia de la Constantinopol? Corecțiile se justifică în cazul unor erori cu adevărat grave, precum o falsă acuzație adusă cuiva, dar altminteri ele interesează numai câțiva pedanți care pot fi împăcați doar făcând toate corecțiile de pe o pagină de web, scutindu-i pe cititorii obișnuiți. Procedând astfel, ziarele garantează că o experiență altminteri satisfăcătoare se sfârșește inutil într-o notă negativă: *Chiar dacă ți-a plăcut acest articol, vrem să știi că avem un personal realmente incompetent și ne este atât de rușine de oamenii noștri încât te vom face să îți pierzi timpul semnalându-ți o eroare pe care tu nici nu ai văzut-o.*

Partea finală a regulii *peak-end* este deosebit de dură în universul online pentru că este mult mai probabil ca un consumator supărat să posteze un comentariu decât unul mulțumit. Ca să contracareze acea predispoziție negativistă, Gutman le expediază tuturor oaspeților după plecarea lor un e-mail în care îi îndeamnă să posteze un comentariu și este abonată la un

serviciu care afișează instantaneu ultimele recenzii de pe TripAdvisor și de pe alte zeci de site-uri. Unele afaceri au mare grijă să posteze un răspuns la toate recenziile, dar Casablanca nu face acest lucru în cazul aprecierilor pozitive – o strategie inteligentă după Chris Anderson, profesor la Facultatea de Administrație Hotelieră a Universității Cornell, care a analizat efectele răspunsurilor de pe TripAdvisor. El constată că hotelurile își îmbunătățesc ratingurile online și își sporesc încasările prin postarea de răspunsuri, dar numai dacă nu exagerează. Clienții potențiali se enervează – și încep să caute un alt hotel – dacă trebuie să deruleze la nesfârșit note de mulțumiri pentru aprecieri elogioase de 5 stele. El recomandă hotelierilor să nu răspundă decât la cel mult 40% dintre recenzii și să se concentreze asupra celor negative, exact ceea ce face Gutman.[35]

De cum apare o recenzie de 3 stele sau mai puține, Gutman sau managerul hotelului postează un răspuns online în care i se adresează direct clientului. Uneori acesta este suficient îmbunat și șterge ori modifică aprecierile. Chiar dacă un critic lasă postarea nemodificată pe site, răspunsul se asigură că supărarea acestuia nu este ultimul lucru pe care îl văd cititorii. Această poveste singulară se sfârșește într-o notă pozitivă.

„Ne-a devastat să aflăm că nu ați fost mulțumit de noaptea pe care ați petrecut-o la noi", i-a scris John Taboada, managerul hotelului Casablanca, unui client care a postat o recenzie de o stea, nemulțumit de zgomotul străzii. Ca să-i arate cât erau de răvășiți, managerul a explicat că discutase situația cu întregul personal și a enumerat toate eforturile pe care le-au făcut ca să-l satisfacă pe acel client, încercând să-i găsească o cameră mai liniștită și oferindu-i un emițător de sunete relaxante și alte mijloace de ușurare a somnului (pe care, după cum nota cu tact Taboada, oaspetele le-a refuzat).

Răspunsurile lui Taboada pot să conțină cinci sute sau o mie de cuvinte, fiind mult mai lungi decât comentariile critice – și, încă o dată, tocmai aceasta este ideea. Este o versiune de business a strategiei pe care am discutat-o mai devreme, când ne-am ocupat de relația amoroasă: ascultă ce are de spus cealaltă persoană, ia în serios reacția ei negativă și contrabalansează cu mult mai multă pozitivitate. Explicând toate detaliile situației, toate eforturile personalului și noile planuri prin care să se asigure că situația nu se va mai repeta niciodată, el copleșește răul și are ultimul cuvânt. Cititorul iese de pe site gândindu-se nu la nemulțumirea criticului,

ci la devotamentul cu care hotelul se străduiește să fie pe placul clienților: *Sunt drăguți chiar și cu cei mai răi dintre țăcăniți.*

Casablanca a prosperat răspândind raze de soare chiar și asupra unor clienți precum Moon Lady. După ce a făcut mare gălăgie din pricina sicriului fără ferestre în care a fost cazată, și-a încheiat comentariul cu un jurământ: „Voi relata acest incident oriunde voi putea. Nu este corect. Niciun turist nu ar trebui să treacă printr-o astfel de experiență, niciodată și niciunde." Casablanca putea să riposteze cu o relatare a comportamentului bizar al doamnei, dar, în schimb, a postat o notă împăciuitoare, îndreptându-i pe cititori spre o fotografie a camerei cu cele două ferestre. În loc să sublinieze evidența, anume că autoarea recenziei nu era în toate mințile, a oferit viitorilor oaspeți un sfat liniștitor: „Dacă aveți nevoi speciale, cum ar fi o cameră cu vedere spre Lună, cel mai bine este să ne spuneți în avans, ca să vă putem spune cinstit dacă nu avem posibilitatea să vă satisfacem cererea." Moon Lady nu și-a mai făcut apariția la Casablanca, dar mulți alți călători i-au călcat pragul.

Capitolul 8

Principiul Pollyanna

Arma noastră naturală împotriva răului

Principiul Pollyanna este mult mai valoros decât sugerează denumirea sa. Este un puternic efect psihologic, bazat pe cercetări solide, care arată că posedăm mijloace defensive înnăscute contra efectului negativității – unele inconștiente, altele care se pot întrebuința conștient. Din pură întâmplare a fost numit după un personaj enervant dintr-o carte realmente siropoasă.

Eroina romanului *Pollyanna*, publicat în 1913 de Eleanor H. Porter, este o orfană pioasă, care își păstrează o imposibilă bună dispoziție deși trece printr-o serie de cruzimi gratuite, tragedii întâmplătoare, coincidențe absurde și dialoguri dezgustătoare cu niște personaje tot atât de neplauzibile.[1] Totuși, cine știe cum, nimic din toate acestea nu a împiedicat cartea să devină peste noapte un bestseller.[2] Urmat în scurt timp de o continuare, romanul a devenit un hit pe Broadway, care a lansat cariera adolescentei Helen Hayes.

Drepturile de ecranizare au fost vândute pentru 115.000 de dolari, pe atunci o sumă astronomică, lui Mary Pickford, starul cunoscut drept „Drăguța Americii". Ea a produs filmul, în care a și jucat, interpretând la 27 de ani rolul Pollyannei, o adolescentă de 12 ani. Scenariul i-a fost încredințat unui alt mare talent de la Hollywood, Frances Marion. Ambele femei au fost îngrozite de scenele și momentele de un enorm sentimentalism,

după cum a notat mai târziu Marion în memoriile sale. „Ne-am apucat de treabă cu plictisul rutinier al turnării unui film pe care amândouă îl consideram greţos", îşi amintea ea. „Eu am detestat să scriu scenariul. Mary a detestat să joace în film."[3]

Cumva, totuşi, încă o dată *Pollyanna* a fost un triumf. Filmul din 1920 a fost o lovitură. Pollyanna a devenit un rol definitoriu în cariera lui Pickford, după cum versiunea Disney din 1960 a fost pentru Hayley Mills. Franciza Pollyanna supravieţuieşte de peste un secol, vânzând milioane de cărţi şi inspirând şi mai multe filme, seriale de televiziune, jocuri, benzi desenate şi o duzină de reluări semnate de alţi autori.

Pollyanna rezistă pentru că oferă ceva de preţ: o strategie psihologică de înfrângere a efectului negativităţii. Ceea ce numesc cercetătorii principiul Polyanna este o autentică idee pătrunzătoare, indiferent cât de enervant sună descrierea ei.

Ea se dezvăluie de la începutul romanului, la scurt timp după ce Pollyanna soseşte acasă la mătuşa ei, care locuia într-un orăşel din Vermont. Mătuşa, o zgripţuroaică meschină care locuieşte singură într-un conac, o primeşte pe fată cu răceală şi o conduce la etaj, unde Pollyanna se minunează la vederea covoarelor epatante şi a mobilierului luxos din camerele neocupate. Dar pe urmă Pollyanna este surghiunită într-o cămăruţă de la mansardă. Rapid vede un avantaj al pereţilor goi şi al lipsei draperiilor: nimic care să-i distragă atenţia de la panorama din afara ferestrelor! Pollyanna le explică servitorilor mătuşii sale că ea joacă un joc pe care a învăţat-o răposatul ei tată pe când locuiau în avanpostul lor de misionari din Vest, începând din ziua în care au sosit nişte bunuri donate misionarilor. Pollyanna ceruse o păpuşă, dar singurul articol pentru copii din întregul transport era o pereche de mici cârje. A fost dezamăgită, până când tatăl ei a învăţat-o să caute mereu un motiv de bucurie: fii mulţumită că *nu* ai nevoie de cârje!

Pollyanna îi învaţă acest Joc al Fericirii pe vecinii ei şi de îndată luminează vieţile tuturor locuitorilor din acel orăşel. Până şi mătuşa cea urâcioasă învaţă să zâmbească şi este răsplătită cu un soţ minunat. Pollyanna trece printr-o scurtă criză de credinţă după ce este lovită de o maşină şi rămâne cu picioarele paralizate, după care spiritul ei se reface şi, la sfârşitul romanului, în mod miraculos, poate să meargă din nou. Vă puteţi da seama de ce filmul le-a făcut greaţă lui Pickford şi altor vedete de la Hollywood,

printre care și regizorul D.W. Griffith. El a numit filmul „cea mai imorală poveste transpusă vreodată pe ecran" din cauza „falsei filosofii de palavre poleite cu aur".[4]

Dar nu erau palavre. Artă îndoielnică, da. Dar, ca știință, Jocul Fericirii nu era câtuși de puțin rău.

Sporovăiala veselă*

Dacă aveți la îndemână un creion sau o tastatură, iată un exercițiu de 20 de secunde pe care să-l încercați înainte de a citi următorul paragraf: faceți rapid o listă de cuvinte care denumesc emoții.

Dacă nu ați căzut deja sub influența Pollyannei, lista voastră conține probabil mai multe cuvinte care denumesc sentimente negative decât afecte pozitive. Studii efectuate în Chicago, Mexico City[5] și în alte șase țări europene au arătat că oamenii enumeră constant mai multe cuvinte precum *furios* ori *speriat* decât cuvinte precum *vesel*.[6] Cărturari care au studiat cu atenție dicționarele mai multor limbi au ajuns la o concluzie asemănătoare: există mult mai multe cuvinte care desemnează emoții negative decât cuvinte care se referă la emoții pozitive.[7] Aceste predispoziții negativiste ale limbii sunt intuitiv inteligibile, dat fiind ceea ce știm despre puterea răului. Oamenii dau mai multă atenție emoțiilor negative, așa că există mai multe modalități de a le descrie. Dar care sunt cuvintele pe care oamenii le folosesc cel mai frecvent? De această dată, răspunsul nu este atât de intuitiv.

Cercetătorii au studiat problema începând din anii 1930, când guvernul federal căuta modalități de a crea locuri de muncă în timpul Marii Crize economice. Niște oameni de știință șomeri au fost angajați să numere cuvintele din cărți și din alte publicații. A reieșit că *bine* [*bun*] apărea de cinci ori mai frecvent decât *rău*, iar *mai bine* [*mai bun*] apărea de cinci ori mai frecvent decât *mai rău*. Cuvintele *iubire* și *dulce* se foloseau de șapte ori mai des decât *ură* și *amar*. Invocarea fericirii depășea numeric referirea

* În original, *happy talk*; literal „flecăreală jovială". În esență, expresia se referă la un anumit stil lejer de prezentare a știrilor, care sunt precedate de un schimb de replici glumețe între prezentator și reporterul care relatează de la fața locului sau de o glumă a prezentatorului, cu scopul de a detensiona atmosfera și de a-i bine dispune pe telespectatori.

la nefericire într-un copleșitor raport de 15 la 1. Cercetări ulterioare au efectuat studii la scară redusă în alte douăsprezece limbi și au descoperit o predispoziție pozitivă asemănătoare.[8] După ce au examinat aceste probe, psihologii Jerry Boucher și Charles E. Osgood au publicat în 1969 un articol intitulat „Ipoteza Pollyanna", în care sugerau că oamenii de pretutindeni tind să întrebuințeze cuvinte pozitive „mai frecvent, mai divers și mai lesnicios" decât cuvinte negative.[9]

„Conform ipotezei noastre, pollyannismul este un fenomen uman universal", au scris ei, dar abia în era Big Data ipoteza a putut fi testată cum trebuie. În 2012, o echipă de specialiști în matematică aplicată de la Universitatea din Vermont au publicat analiza celor mai des utilizate 5 000 de cuvinte din limba engleză, folosite în 300 000 de cântece, 2 milioane de articole din *New York Times*, 3 milioane de cărți și 800 de milioane de mesaje pe Twitter. În pofida sensibilității noastre înclinate spre negativitate, pollyannismul domina în toate mediile. Chiar și în cântece, în care v-ați aștepta să abunde lamentările amorezilor, raportul dintre cuvintele pozitive și cele negative era de aproximativ 2 la 1. Raportul a crescut la aproape 3 la 1 în mesajele de pe Twitter și s-a apropiat de 4 la 1 în cărți și în articolele din presă.[10]

Ulterior, matematicienii din Vermont au urmărit un și mai mare volum de date la scară globală. Colaborând cu cercetătorii de la Mitre Corporation, au elaborat un algoritm informatic numit hedometru,[11] capabil să măsoare conținutul emoțional al textelor scrise în zece limbi: cărți, articole de presă, versuri de cântece, scenarii de filme și seriale TV, website-uri și postări pe mediile de socializare. Încă o dată, pollyannismul a dominat în fiecare mijloc de comunicare în masă și în toate limbile. Chiar și romane sumbre, precum *Moby Dick* sau *Crimă și pedeapsă*, conțin în ansamblu mai multe cuvinte pozitive decât negative (deși secțiunile concluzive sunt categoric deprimante).[12]

Odată ce ipoteza Pollyanna a fost confirmată – și ridicată la rangul de Principiu Pollyanna –, următoarea întrebare este de ce există acest fenomen. O explicație posibilă este simplul fapt că binele este mai comun decât răul, așa că avem mai multe lucruri pozitive despre care să vorbim. S-a văzut că până și ziarele, acei mari furnizori de vești rele, s-au dovedit destul de pozitive în analiza hedometrică întrucât articolele deprimante din toată lumea au fost depășite cantitativ de știrile care relatau victorii sportive, realizări artistice, testamente filantropice, ceremonii inaugurale, nunți

și premii. După cum notam mai devreme, studiile jurnalelor intime arată că oamenii au de regulă trei zile bune pentru fiecare zi rea, așa că în viața lor sunt mai multe lucruri bune decât rele.

Dar studierea jurnalelor a arătat și că zilele rele au un impact mai mare: dacă ziua de azi este rea, cresc șansele ca și ziua de mâine să fie una rea, pe când o zi bună nu se continuă în ziua următoare.[13] Alți cercetători au descoperit că dacă cer subiecților să relateze evenimente bune și rele din viața lor, vor petrece mai mult timp gândindu-se la cele rele, pe care le relatează mai pe larg.[14] După cum o știu editorii de știri, oamenii acordă mai mult timp lecturii unor povești horror decât articolelor care te binedispun. Prin urmare, simpla frecvență a evenimentelor bune nu explică pe deplin de ce folosim constant cuvinte pozitive. Având în vedere cât de multă atenție suplimentară acordăm răului, se pare că altceva ne îndeamnă să vorbim jovial, conform speculației lansate în 1969 de Boucher și Osgood când au propus ipoteza Pollyanna.

— De ce majoritatea oamenilor de cele mai multe ori în mai toate locurile de pe fața pământului vorbesc despre lucrurile bune din viață? s-au întrebat ei. Cu siguranță, răspunsul se află dincolo de psiholingvistică *per se*, în natura structurilor sociale și în condițiile în care se pot menține aceste structuri. Este greu de imaginat cum ar evita să se dezintegreze niște grupuri umane ai căror membri caută și vorbesc constant despre lucrurile hidoase din viață și din vecinii lor.

Există unele beneficii sociale evidente ale accentuării aspectelor pozitive. Oamenilor le place să fie măguliți, ceea ce necesită a spune lucruri drăguțe, și indivizii care li se par joviali sunt considerați mai atrăgători. Modificând digital expresiile faciale ale unor fotografii, cercetătorii au constatat că prin adăugarea unui zâmbet pe o figură îi determină pe privitori să aprecieze că persoana este mai atrăgătoare, mai generoasă, mai sănătoasă și mai agreabilă.[15] Limbajul pozitiv aduce aceleași avantaje. În Capitolul 4 am remarcat că un critic se confruntă cu alegerea între a părea „sclipitor, dar feroce" dacă scrie o recenzie negativă și a părea „greu de cap, dar amabil" dacă scrie o recenzie pozitivă. De obicei, a părea amabil este cea mai bună strategie socială, cel puțin pentru indivizii care nu sunt critici profesioniști.

Vorbirea pozitivă te face mai agreabil și poate să ridice moralul celor care te ascultă, fie că vă adresați direct sau online. Urmărind popularitatea pe Twitter, cercetătorii au aflat că oamenii și-au câștigat mai mulți urmăritori

postând mesaje pozitive decât negative.[16] Un alt studiu a arătat că indivizii care folosesc Twitter tind să fie pozitivi sau negativi în postările lor în funcție de mesajul pe care l-au văzut, dar erau mai dornici să adopte subiectele optimiste.[17] În vreme ce textele negative atrag o mai mare atenție imediată – acestea sunt retransmise mai rapid –, pe termen lung textele pozitive s-au dovedit mai populare și au avut o răspândire mai largă. Ele au fost retransmise de două ori mai frecvent decât cele negative și au primit de cinci ori mai multe aprecieri favorabile.[18] Războaiele purtate pe Twitter, care atrag atât de mare atenție în presă nu reprezintă norma. Unora le place să se încaiere online, îndeosebi clasa politică, un grup despre care vom discuta ceva mai încolo, dar majoritatea preferă să accentueze aspectele pozitive.

Desigur, fiecare postare negativă are un impact mai mare decât una pozitivă, acesta fiind motivul pentru care încă poți fi necăjit de unele site-uri. Dintre platformele majore, cea care este cel mai puțin probabil să te indispună este YouTube, asta dacă ne luăm după Societatea Regală Britanică de Sănătate Publică. Cercetătorii săi au comparat platformele de socializare efectuând o anchetă printre utilizatorii cei mai înfocați, adolescenți și tineri adulți. Subiecții au declarat o mulțime de sentimente pozitive și doar puține negative după ce au petrecut ceva timp pe YouTube, ceea ce este de înțeles dacă avem în vedere ce vizionau și ce împărtășeau între ei: foarte puțină politică și puține știri de altă natură, o mulțime de videoclipuri și concerte, plus alte conținuturi populare precum tutoriale video care te învață cum să faci diverse lucruri utile, scheciuri umoristice, reportaje motivaționale și videoclipuri de amatori (inclusiv toate acele animale adorabile).[19] În ansamblu, timpul petrecut pe YouTube îi făcea să se simtă mai puțin anxioși, deprimați ori singuri.[20]

Celelalte platforme de social-media au avut și ele unele beneficii, lăsându-i pe utilizatori cu sentimente mai puternice de apartenență la comunitate și întăriți de sprijinul emoțional al prietenilor. Dar au existat și unele aspecte negative, cauzate de presiunea exercitată de ceilalți utilizatori ai acestor platforme. Fotografiile care prezintă pe Facebook, Snapchat și Instagram viața minunată și fizicul fabulos al altor oameni au stârnit un amestec de invidie și teamă, cunoscut drept FOMO – *fear of missing out* [frica de-a nu rata ceva] –, dublat de anxietatea legată de aspectul propriului corp. Platforma care stârnește cel mai mult anxietatea legată de imaginea corporală este Instagram, dintr-un motiv evident: Instagram a devenit

platforma preferată de marketing a celebrităților și a fotomodelelor care se umflă în pene cu trupurile lor sculpturale, care costă sume substanțiale, și a instructorilor de fitness ce postează fotografii de „fitspiration" ale unor indivizi care ai zice că locuiesc în sala de sport. Unii cercetători au relatat că aceste imagini îi determină pe oameni să fie nemulțumiți de corpul lor, dar este important ca aceste rezultate să fie văzute în perspectivă.

Trebuie să privim cu prudență „efectul Fredric Wertham", numit după un psihiatru din New York ale cărui cercetări îndoielnice au stârnit în anii 1950 o panică morală din pricina preferințelor mediatice ale tineretului. Cartea lui, *Seducția inocenților*, a fost rezumată în *Reader's Digest* prin acest titlu: „Benzile desenate – modele pentru delincvenți". Până la urmă, după audieri în Congres și zeci de interdicții locale, spaima de benzile desenate a fost demontată, dar cercetătorii și jurnaliștii au continuat să-i repete greșeala. Ei s-au grăbit să tragă concluzia că tinerii sunt corupți de noi calamități precum televiziunea, muzica rock, rap, jocurile video – și acum mediile de socializare, care sunt acuzate de presupuse năpaste cum ar fi „depresia de Facebook" și „invidia de Instagram".[21]

Presa a relatat cu înverșunare studii care fac o legătură între utilizarea mediilor de socializare și tulburări precum singurătate, anxietate și depresie, dar multe dintre concluziile alarmante se bazează pe niște corelații dubioase și pe o serie de experimente problematice. Pe de altă parte, studii atente au produs rezultate mai reconfortante (și mai rar publicate). Cercetătorii au arătat că, în realitate, utilizatorii de social-media au relații mai apropiate decât alți utilizatori de Internet,[22] că mulți dintre ei culeg beneficii psihologice[23] și că o relaționare socială mai intensă nu duce neapărat la mai multă depresie[24] ori la alte probleme psihice și comportamentale.[25] Unii utilizatori se simt realmente rău, dar ei tind să fie indivizi deja tulburați de un sentiment de insecuritate.[26]

Neîndoielnic, tinerii se confruntă online cu presiunea celor de seama lor, cu ostilitatea și ostracizarea, dar au avut mereu astfel de dificultăți și în lumea reală. După o trecere în revistă a cercetărilor privind social-media, psihologul Christopher Ferguson ajunge la concluzia că daunele suferite online au fost exagerate fără temei – și că tinerii sunt în continuare afectați îndeosebi de amicii și interacțiunile offline.[27] Metaanaliza lui a studiilor privind insatisfacția față de propriul corp constată că imaginile din mediile de socializare nu au niciun impact semnificativ asupra satisfacției

bărbaților față de corpul lor și au doar un impact minor asupra unor femei: cele care erau deja foarte preocupate de această chestiune.[28]

Concluzia de reținut nu este să evităm mediile de socializare, ci să le folosim judicios. Cercetătorii care au analizat normele sociale din mediul online[29] și sentimentele utilizatorilor[30] constată că majoritatea oamenilor consideră că au datoria să evite a-i insulta pe ceilalți, prezentându-se „în mod pozitiv, dar cinstit", aceasta fiind realmente o strategie câștigătoare. Persoanele care postează mai multe mesaje pozitive sunt considerate mai atrăgătoare, primesc în schimb o sporită susținere socială și, în consecință, se simt mai fericite, în vreme ce indivizii care postează mesaje deprimante primesc mai puține încurajări și pot sfârși prin a se simți și mai puțin mulțumiți.

Prin urmare, este avantajos să adopți atitudinea Pollyannei când decizi ce postezi, pe cine urmărești și ce site-uri să vizitezi. Dacă te simți nesigur pe tine, e bine să petreci mai puțin timp privind fotografiile elaborat încadrate și retușate ale celebrităților și fotomodelelor și mai mult timp privind pozele spontane ale prietenilor și ale celor din familie. (Iar dacă unii prieteni continuă să posteze fotografii din vacanțele lor care induc senzația de FOMO, fii mulțumit că ai posibilitatea să nu-i mai urmărești.) Ca să rămâi pozitiv, urmărește oamenii care degajă optimism și politețe în loc de scandal sau vitriol – și există o mulțime de asemenea excursioniști pe mediile de socializare.

Vechiul dicton din mass-media „Dacă sângele țâșnește, audiența crește"* nu se aplică în mediile de socializare. Există o mare diferență între ceea ce citesc oamenii și ceea ce împărtășesc altora. Când cercetătorii de la Universitatea din Pennsylvania au analizat lista cu articolele din *New York Times* care au fost cel mai frecvent transmise mai departe prin e-mail într-un interval de șase luni, au constatat că era mai puțin probabil să fie expediate altora articolele negative în comparație cu cele pozitive. Oamenii nu s-au putut abține să citească despre scandaluri și împușcături, care erau cel mai adesea în capul listei articolelor cu cel mai mare număr de vizualizări, dar au preferat să transmită altora articole vesele („Cu ochii mari

* În original, *If it bleeds, it leads*; literal, „Dacă lasă sânge, conduce" [în topul știrilor]. În altă traducere posibilă, „Dacă sângerează, atenția captează".

de uimire nou-veniții se îndrăgostesc de City") sau care inspirau uimire și admirație, precum o nouă teorie despre structura universului.[31]

Această disparitate dintre subiectele care ne atrag atenția și cele despre care discutăm a fost explorată de câțiva specialiști în neuroștiințe într-un experiment care a măsurat circulația ideilor în societate. Prin scanarea creierului unor oameni care au receptat niște idei noi, cercetătorii au putut să observe care idei li s-au părut subiecților cele mai incitante: cele care au activat regiunile cerebrale asociate cu codificarea și recuperarea amintirilor. Însă mai târziu altele au fost ideile care au generat cele mai frecvente conversații. Ideile considerate a fi de maxim interes au fost acelea care activau o regiune cerebrală diferită, asociată cu cogniția socială – descifrarea gândurilor celorlalți. Când au decis ce idei să comunice altora subiecții, s-au concentrat nu asupra lucrurilor care i-au incitat cel mai mult pe ei, ci asupra celor mai interesante pentru ceilalți.[32]

Oamenii discută, bineînțeles, și despre veștile rele, dar și atunci cad în pollyanism. Analizând peste o sută de miliarde de mesaje pe Twitter din toată lumea, echipa care a creat hedometrul a arătat că utilizatorii aplicației devin mai negativiști în urma unor atacuri teroriste și a altor vești rele, după care survine un recul, și chiar în cele mai proaste zile mesajele de pe Twitter conțin mai multe cuvinte pozitive decât negative.

— În vreme ce programele de știri sunt pline de povești sinistre și pe Twitter circulă mesaje groaznice, tindem să nu discutăm la nesfârșit despre ele, spune Peter Sheridan Dodds, unul dintre liderii echipei de la Universitatea din Vermont care a creat hedometrul. Limba este marea noastră tehnologie socială, pe care o folosim ca să ne ajute să trecem cu bine de perioadele dificile. Limba poate să codifice comportamente și gânduri de care nu suntem conștienți și se pare că o predispoziție spre pozitivitate este unul dintre ele.[33]

Această predispoziție de pozitivitate provine din straturi mai adânci decât limba. Nu este doar o fațadă veselă pe care o afișăm în contact cu ceilalți. Psihologii au descoperit înclinații de pozitivitate și în modul în care ne amintim trecutul și vedem prezentul – manifestări interne ale Principiului Pollyanna. Folosim nostalgia trecutului ca pe un mijloc de a ne simți mai bine astăzi. Răul ne va afecta întotdeauna mai puternic decât binele, dar am dezvoltat versiuni conștiente și inconștiente ale Jocului Fericirii ca să-i atenuăm impactul.

Pollyanna interioară

În cea mai mare parte din secolul trecut psihologii au descoperit motive de nefericire – și de pesimism – în ceea ce privește viitorul. Manualele de psihologie au dedicat emoțiilor neplăcute un spațiu de două ori mai cuprinzător decât cel rezervat emoțiilor plăcute și aceeași înclinație negativistă s-a văzut și în publicațiile științifice. Psihologii au accentuat impacturile rele ale evenimentelor: nevrozele incurabile cauzate de unele amintiri din copilărie, efectele persistente ale stresului posttraumatic, efectele debilitante ale îmbătrânirii, frica de moarte care se presupune că ne bântuie pe toți.[34]

În cel mai bun caz suntem blocați să alergăm în gol pe o „bandă rulantă hedonistă", deoarece nici măcar evenimentele favorabile nu ne pot înveseli permanent, fenomen ilustrat într-un celebru studiu din 1978, efectuat asupra câștigătorilor la loterie. La început câștigul la loterie stârnește bucurie, dar această stare se stinge. Întrebați cum s-au simțit la un an după marea lovitură, s-a văzut că acești câștigători ai potului celui mare nu erau mai fericiți decât vecinii lor, nici mai optimiști în privința viitorului. De fapt, nu erau mai fericiți decât un alt grup de oameni paralizați în urma unor accidente grave, o descoperire ce părea să arate că suntem blocați pe aparatul de alergare pe loc indiferent de ceea ce ni se întâmplă.[35]

Banda rulantă hedonistă a devenit o temă principală în manualele de psihologie, iar studiul câștigătorilor la loterie a devenit un subiect favorit al jurnaliștilor. Ei îl citează ca pe o dovadă care confirmă credința populară în „blestemul loteriei", care a fost născocită când un mare câștigător a sfârșit prin a fi părăsit de soție, deprimat, sărac lipit sau mort. Dar acel unic studiu nu era nici pe departe concludent. Au fost interogați numai 22 de câștigători la loterie din Illinois și studiul nu a măsurat, efectiv, modul în care marele pot le-a afectat fericirea. A înregistrat doar sentimentele lor într-un anumit moment, de regulă la un an după marele câștig, și le-a comparat cu stările de spirit ale vecinilor. Cercetătorii înșiși au recunoscut aceste limite și au recomandat cercetări ulterioare, având ca obiectiv să înregistreze sentimentele câștigătorilor înainte și după ce au câștigat la loterie.

Acele cercetări s-au efectuat în cele din urmă, fiind publicate în două studii care i-au vizat pe câștigătorii la loterie din Marea Britanie. Bunăstarea

psihică a unora dintre ei s-a înrăutățit ușor în anul imediat următor marelui câștig și unii dintre ei au avut tendința să bea și să fumeze ceva mai mult în acel prim an în care s-au adaptat norocului care dăduse peste ei. Dar acele efecte s-au atenuat curând, și după doi ani câștigătorii se simțeau considerabil mai bine sub aspect psihologic decât înainte de câștigarea potului cel mare.[36] Atât despre blestemul loteriei. Banii au cumpărat într-adevăr fericirea, ceea ce este o veste bună pentru aceia dintre noi care nu au câștigat la loterie, deoarece înseamnă că nu suntem neapărat imobilizați pe o bandă rulantă hedonistă. Numai că trebuie să găsim alte modalități de a ne înveseli, și există tot mai multe dovezi că o putem face apelând la Pollyanna noastră interioară.

Cercetătorii revizuiesc concepția tradițională despre traumele psihologice, care s-a conturat după ce combatanții din Primul Război Mondial au fost diagnosticați cu o tulburare inedită, așa-numitul „șoc de bombardament". Numit mai târziu „sindrom post-Vietnam", fenomenul a primit în cele din urmă denumirea mai generală de *tulburare de stres posttraumatic* (PTSD).* Tulburarea era foarte reală – încă o manifestare a efectului negativității. Spre deosebire de evenimentele bune, unele întâmplări rele îi afectează pe oameni decenii sau întreaga viață. Când un eveniment nefericit are efecte permanente, precum un accident în urma căruia persoana este incapabilă să-și folosească mâinile sau picioarele, poate să reducă definitiv nivelul de fericire al unui individ. (Această descoperire a reprezentat o altă lovitură dată teoriei benzii rulante hedoniste.)

Ulterior, începând cu anii 1990, psihologii au mai observat și altceva. În vreme ce mulți oameni – cel puțin jumătate din populație, conform unor estimări – au suferit un eveniment traumatic în diverse momente din viețile lor, majoritatea nu au manifestat simptome de stres posttraumatic. Patru din cinci victime ale unor traume *nu* au suferit ulterior de PTSD. Și, pe termen lung, de regulă psihicul lor s-a întărit. În loc să rămână cu cicatrice permanente, au cunoscut o *evoluție posttraumatică* (PTG),** expresie propusă de psihologii Richard Tedeschi și Lawrence Calhoun. PTG nu este nici pe departe atât de bine cunoscută ca PTSD (binele nu este niciodată o știre demnă de atenția care i se acordă răului), dar este mult mai

* PTSD, acronim pentru *post-traumatic stress disorder*.

** PTG, acronim pentru *post-traumatic growth*.

frecventă. Studiile au constatat că peste 60% (uneori 90%) dintre victimelor traumelor parcurg un proces de evoluție posttraumatică, inclusiv persoane care inițial au prezentat simptome de PTSD.[37]

Această evoluție nu este un rezultat al traumei, care este inerent rea și produce consecințe dăunătoare. Nici măcar autoarea romanului *Pollyanna* nu și-a putut imagina o latură luminoasă a paraliziei care s-a abătut asupra eroinei sale. „Dacă nu pot să merg, cum aș putea să mă mai bucur vreodată de CEVA?", întreabă disperată Pollyanna. Dar nu peste mult timp, pe măsură ce oamenii din oraș se strâng acasă la mătușa ei ca să-i spună cum le-a transformat viața, Pollyanna este gata să-și reia jocul. Reflectând asupra binelui pe care l-a făcut, radiază de fericire și spune: „Mă pot bucura cel puțin de faptul că AM AVUT cândva picioare." Oricât de grețoase i s-au părut lui Mary Pickford reacțiile ei, ele concordă cu lista de manifestări pe care o folosesc în prezent psihologii ca să urmărească evoluția posttraumatică: o sporită prețuire a vieții, relații mai profunde cu ceilalți, noi perspective și priorități, o mai mare putere sufletească. Progresul nu provine din traumă, ci din modul în care oamenii reacționează față de ea, devenind mai buni, mai puternici și mai conștienți de bucuriile vieții.

Ei atenuează predispoziția negativistă cu ajutorul unor tehnici de apărare accesibile oricui. Chiar dacă un eveniment rău declanșează o reacție imediată mai puternică decât un eveniment bun, în mod tipic emoțiile negative se sting mai rapid decât cele pozitive. Această „predispoziție de atenuare a afectelor" nu este universală – la indivizii depresivi emoțiile negative durează mai mult –, dar a fost observată deseori în experimentele care urmăresc dinamica sentimentelor. Pentru început, participanții intră în laborator și descriu sentimentele lor legate de evenimentele recente, după care se reîntorc și își amintesc aceleași evenimente. Până la reluarea experimentului sentimentele lor și-au pierdut din intensitate, dar cele negative s-au diminuat mai mult decât cele pozitive, îndeosebi în cazul subiecților care și-au petrecut mai mult timp discutând cu alții despre evenimentele neplăcute.[38] După cum notam în Capitolul 1, efectul negativității deformează cel mai tăios judecata celor care se simt personal amenințați. Nu sunt la fel de înclinați să aibă reacții disproporționate când se întâmplă ceva rău altora. Prin urmare, cu cât discuți mai mult cu alții despre problemele tale, cu atât capeți o perspectivă mai largă, apt să îți diminueze anxietățile.

Fie că primiți sau nu ajutor din afară, în creier există mecanisme de atenuare a împunsăturii veninoase a răului. Mai devreme am discutat două dintre ele: „iluziile pozitive" ale femeilor bolnave de cancer la sân (care nutresc speranțe nerealist de optimiste, dar, cu toate acestea, utile) și tendința partenerilor din cuplurile cu o căsnicie fericită de a-și inhiba facultățile critice când își evaluează soțul sau soția. Oamenii își fac, de asemenea, iluzii pozitive despre trecut. Cercetătorii se amuză spunând că privim retrospectiv purtând ochelari cu lentile roz, motiv pentru care oamenii mai vârstnici par să aibă mai puține amintiri dureroase decât tinerii. Este ilogic – pare evident că în viața unuia care a trăit mai mult s-au petrecut mai multe lucruri rele –, dar fenomenul a fost observat de nenumărate ori. De exemplu, când părinții unor bebeluși sau ai unor țânci care abia merg de-a bușilea sunt întrebați dacă au regretat vreodată că au copii, mulți se vor grăbi să răspundă afirmativ. Dar când aceeași întrebare le este pusă unor părinți ai căror copii au ajuns la maturitate, este mai probabil să dea un răspuns negativ: nu, nu au regretat nici măcar o clipă.

Ce s-a întâmplat cu amintirile legate de schimbarea scutecelor la ora 3 și de accesele de furie ale țâncilor? Acele momente neplăcute sunt „Uitate, dar nu dispărute", ca să citățm titlul unui studiu care a testat cum se păstrează în memorie amintirile despre propria persoană, fie acestea pozitive sau negative. Subiecții puteau să recunoască la fel de bine chestiunile jenante și pe cele vrednice de laudă când erau ajutați cu niște indicii. Dar dacă li s-a cerut să își amintească numai lucrurile din mintea lor, fără să primească niciun indiciu, nu au reușit să stoarcă din memorie tot atât de multe lucruri dezagreabile. Acestea din urmă se găseau încă în memoria lor, dar erau ascunse în unghere mai puțin accesibile. Puteau fi readuse la suprafață – și alte studii au arătat că este mai probabil ca amintirile involuntare, care par să răsară în minte de niciunde, să fie negative. Dar când facem un efort conștient să regândim trecutul, ne punem acei ochelari cu lentile roz.[39]

Pasionații de sport păstrează amintiri mult mai vii din anul în care echipa lor favorită a câștigat campionatul decât din mult mai numeroșii ani în care echipa nu l-a câștigat. Amintirile neplăcute se estompează cu timpul, dar suporterii retrăiesc la nesfârșit victoriile în mintea și în conversațiile lor. Cei care joacă la loterie au aceeași tendință, după cum a remarcat una dintre colegele noastre care a petrecut un timp alături de

ei stând la coadă la agențiile de vânzare a biletelor. Le făcea mare plăcere să-i povestească despre câștigurile lor din trecut. Când i-a întrebat politicos despre pierderile din trecut, au schimbat rapid subiectul, revenind la situațiile în care au câștigat.

Cei care pariază frecvent trebuie să fie adepți fermi ai Jocului Fericirii, deoarece efectul negativității face ca obiceiul lor să fie foarte greu de apărat. La urma urmei, pierderile au un impact mai mare decât câștigurile, și majoritatea pariorilor pierd mai mult decât câștigă. Ce-i face să meargă mai departe? Un răspuns s-a desprins dintr-un experiment în care pariori sportivi experimentați au pariat pe meciurile de fotbal [american] din duminica următoare. După ce s-au jucat meciurile, jucătorii și-au încasat pariurile și cercetătorii le-au cerut să le explice ce a mers bine și ce nu. După trei săptămâni, au fost rugați să-și amintească meciurile pe care au pariat și dacă au existat niște faze deosebit de importante în fiecare meci. V-ați putea aștepta să insiste asupra meciurilor pe care au pariat corect, măcar ca să își dea aere și să-și impresioneze ascultătorii cu perspicacitatea lor, dar a reieșit că au adoptat o formă ceva mai complexă de pollyannism.

Ei și-au concentrat atenția asupra pariurilor „aproape câștigate" – pe care au crezut că le vor câștiga fiindcă au ales corect echipa mai bună, doar ca să vadă că au pierdut din cauza unui accident minor, precum o decizie greșită a unui arbitru sau o pasă greșită. Petrec mai mult timp vorbind despre acele pariuri pierdute și fazele de joc ratate decât despre predicțiile lor corecte. Era metoda lor de a recalcula în favoarea lor raportul dintre câștiguri și pierderi. Dacă echipa favorită câștiga, automat ar fi considerat că victoria este o dovadă a priceperii lor de pariori și nu s-ar mai fi gândit mult la ea, chiar dacă echipa a jucat slab și a câștigat grație unor stângăcii accidentale ale echipei adverse. Dar dacă echipa lor a pierdut la un scor strâns, atunci se concentrează asupra unor asemenea mici defecțiuni pentru a se convinge pe ei înșiși că pariul lor fusese corect. Și dacă li s-ar fi oferit o șansă de a paria pe o rejucare a meciului dintre acele două echipe, ar alege încă o dată aceeași echipă, chiar dacă a pierdut prima oară. În loc să învețe din greșelile lor, motivul pentru care a evoluat predispoziția negativistă, ar învinge această predispoziție și ar repeta pariul.[40]

Când vorbim despre pariuri și jocuri de noroc, nici Pollyanna însăși nu ar recomanda să se joace Jocul Fericirii. Ochelarii roz pot să ne orbească în mod periculos. Dar, când nu sunt în joc bani și nu trebuie extrasă nicio

învățătură esențială, ochelarii pot fi foarte utili. Am remarcat în Capitolul 3 că anxietățile sociale pot fi atenuate dacă oamenii se obișnuiesc să se concentreze când intră într-o încăpere asupra chipurilor prietenoase și nu asupra celor ostile. Este o tehnică pe care oamenii o deprind natural pe măsură ce înaintează în vârstă. Experimente care au urmărit mișcarea ochilor au arătat că, în comparație cu cei mai tineri, este mai probabil ca persoanele mai vârstnice să-și îndrepte privirea spre fețele zâmbitoare și să ocolească fețele încruntate sau furioase. Când li se arată o figură pe care este întipărită o expresie de surpriză, cei mai tineri tind să presupună că persoana a fost surprinsă de ceva rău, în vreme ce este mai probabil ca persoanele în vârstă să interpreteze surpriza ca expresie a unei tresăriri de veselie.

Acest „efect de pozitivitate", după cum îl numesc cercetătorii, a fost observat la persoanele vârstnice în zeci de studii care au testat ce fel de cuvinte, imagini și relatări atrag atenția și se fixează în memoria oamenilor. În comparație cu adulții tineri, este mai probabil ca oamenii trecuți de 60 de ani să își amintească fotografiile unor bebeluși zâmbitori decât cele în care apar niște mașini făcute praf. Scanarea creierului arată că regiunile lor cerebrale care coordonează emoțiile reacționează mai puțin față de imaginile negative comparativ cu cele pozitive. Când sunt criticați, oamenii mai vârstnici se supără mai puțin decât cei mai tineri. În comparație cu indivizii mai tineri, când decid ce mașină să cumpere, ce medic ori spital să aleagă sau ce dar să ia cu ei acasă după un experiment de laborator, privesc mai atent părțile pozitive ale fiecărei alegeri și sunt mai puțin atenți la părțile negative. După ce au ales, sunt mai satisfăcuți de decizia lor decât sunt tinerii.[41]

Pollyannismul lor lăuntric a ieșit clar la iveală într-un experiment de scanare cerebrală din Germania, care a constat într-un joc video cu șapte casete închise. Toate casetele conțineau bani de aur, afară de una, în care se afla un drăcușor antipatic. Jucătorii urmau să deschidă casetele una câte una, păstrând aurul găsit în ele și puteau să continue cât doreau, dar pierdeau tot dacă deschideau caseta în care se afla drăcușorul. În mod tipic, au deschis câteva casete, după care au ales să nu riște și s-au retras din joc, păstrând aurul câștigat, după care cercetătorii le-au arătat unde se ascundea drăcușorul – și câți bani ar mai fi putut să câștige dacă ar fi jucat ceva mai mult.

Ce efect a avut această oportunitate ratată? Cercetătorii au analizat trei grupuri de jucători: oameni în vârstă care fuseseră diagnosticați cu

depresie, bătrâni sănătoși mintal și tineri sănătoși mintal. A rezultat că tinerii, a căror vârstă medie era de 25 de ani, au reacționat în mod asemănător cu grupul bătrânilor depresivi, a căror vârstă medie era de 66 de ani. Gândul banilor pierduți a declanșat o foarte intensă activitate în regiunile cerebrale asociate cu regretul și, în plus, a afectat modul în care au jucat runda următoare. Atât tinerii sănătoși, cât și vârstnicii depresivi aveau să își asume riscuri mai mari – și mai prostești.

Numai bătrânii sănătoși au fost capabili să evite regretul, după cum au demonstrat atât scanările cerebrale, cât și felul în care au jucat ulterior. Concentrându-se asupra banilor câștigați în loc să se lamenteze că nu au câștigat mai mult, au fost mai fericiți și au câștigat mai mulți bani jucând tot mai abil. Concluzia cercetătorilor germani, conduși de Stefanie Brassen, expertă în neuroștiințe, a fost că „detașarea de regrete reflectă un factor decisiv de rezistență pentru sănătatea emoțională la vârste avansate".[42]

Desigur, persoanele în vârstă au mai multe motive de regret decât tinerii. Trebuie să îndure zilnic mai multe dureri și suferințe fizice. Au avut parte de mai multe dezamăgiri. Unul dintre noi a văzut odată un bătrân newyorkez care, stând pe o bancă de pe Broadway, își rezuma viața într-o frază tristă: „Am făcut *toate* greșelile posibile în industria de confecții." Atunci acea frază părea o prevestire rea – ne așteaptă pe toți la bătrânețe acea jalnică tristețe? –, dar este acum o ușurare faptul că numeroase dovezi arată că acel bătrân nu este un caz tipic. Prin regretele sale, semăna mai degrabă cu un ins de 25 de ani decât cu alți oameni de vârsta lui. Majoritatea oamenilor depășesc dezamăgirile și au parte de mai multe bucurii pe măsură ce îmbătrânesc, și știm acest lucru nu doar din numeroasele experimente de laborator care demonstrează efectul pozitivității.

Cea mai convingătoare dovadă a pollyannismului specific bătrâneții – și încă o lovitură pe care o primește teoria benzii rulante hedoniste – provine din anchetele efectuate în toată lumea, în care li s-a cerut oamenilor să evalueze gradul lor de fericire și de satisfacție față de viața lor. De nenumărate ori cercetătorii au constatat că fericirea scade la vârsta mijlocie, după care începe să crească. De regulă, atinge nivelul cel mai scăzut în jurul vârstei de 50 de ani, după care continuă să crească în deceniile următoare, în așa fel încât oamenii trecuți de 60 de ani sunt mai fericiți decât erau când abia trecuseră de 20 de ani și au rămas mai fericiți după ce au trecut de 70 și de 80 de ani. Această curbă U a fericirii, după cum este cunoscută

datorită formei sale, a fost observată în zeci de țări și a fost confirmată urmărind fericirea oamenilor de-a lungul mai multor decenii.[43]

Curba pare să fie cel mai pronunțată în țările dezvoltate, unde oamenii tind să fie mai înstăriți pe măsură ce îmbătrânesc, dar fenomenul nu se explică doar prin faptul că au mai mulți bani. Și când cercetătorii iau în calcul veniturile și alți factori (precum statusul profesional și nivelul de educație) constată că satisfacția oamenilor față de viața lor crește odată cu vârsta. Alte dovezi ale acestui model ne oferă tendințele din țările europene în ceea ce privește utilizarea medicamentelor antidepresive, care atinge nivelul maxim înainte de 50 de ani, după care scade la vârste mai înaintate. Oamenii pot să devină morocănoși spre sfârșitul vieții, când suferă de boli și dizabilități grave, dar până atunci găsesc în general că vârsta de aur își merită numele.[44]

Acest tipar a fost observat chiar și la suratele noastre antropoide. A reieșit dintr-un studiu internațional efectuat pe cinci sute de cimpanzei și urangutani din grădini zoologice și din parcuri naturale. Când îngrijitorii lor au fost întrebați cât de pozitivă era dispoziția generală a animalelor și câtă plăcere le făceau interacțiunile sociale, a reieșit că primatele mai bătrâne (cele trecute de 40 și de 50 de ani) aveau scoruri mai mari decât cele de vârstă mijlocie. Primatele mai vârstnice nu erau atât de predispuse la negativitate, probabil din aceleași cauze evolutive care au acționat și în istoria omenirii. Animalele mai bătrâne nu trebuie să învețe atât de multe lucruri ca suratele lor mai tinere, astfel încât nu trebuie să acorde atât de mare atenție greșelilor pe care le fac.[45]

Ele pot să culeagă și unele beneficii legate de sănătate, deoarece emoțiile negative și stresul slăbesc sistemul imunitar. Experimentatorii au descoperit că bătrânii cu sisteme imunitare mai rezistente tind, de asemenea, să își amintească mai pregnant imaginile pozitive. Aceste descoperiri întăresc teoria conform căreia efectul pozitivității este o adaptare evolutivă: pe măsură ce sistemul imunitar slăbește odată cu vârsta, există procese automate care ne fac să fim mai bine dispuși. Bărbații bătrâni produc mai puțin testosteron, ceea ce îi face mai puțin agresivi și mai miloși, în vreme ce femeile în vârstă produc mai puțin estrogen, ceea ce le face mai puțin anxioase și mai încrezătoare în ele însele. Aceste modificări hormonale, precum și alte schimbări suferite de creier odată cu vârsta ne pot ajuta să ne explicăm de ce oamenii în vârstă reușesc mai bine să își regleze emoțiile negative.[46]

Dar pollyannismul lor se bazează, de asemenea, și pe alegerile lor conștiente. Efectul pozitivității se diminuează în studiile efectuate asupra unor bătrâni cu probleme cognitive, precum Alzheimer, precum și în experimentele care creează dificultăți de concentrare. Când experimentatorii le cer subiecților să urmărească în același timp o succesiune de sunete în timp ce privesc niște imagini, bătrânii nu reușesc mai bine decât tinerii să își amintească imaginile vesele cu căței și bebeluși.[47]

Pozitivitatea lor nu este pe deplin automată. Este nevoie de efort mintal, fie că privesc o fotografie într-un laborator sau își păstrează o privire însorită în viața lor de zi cu zi, în pofida greutăților bătrâneții. Ei joacă în mod deliberat Jocul Fericirii, și unele dintre strategiile lor pot să fie aplicate la orice vârstă.

Jocurile Fericirii

La 40 de ani, Constantine Sedikides s-a trezit asediat de mai multe ori pe săptămână de un bizar sentiment nou.[48] Abia se mutase de la Universitatea din North Carolina în Anglia ca să predea psihologia socială la Universitatea din Southampton, unde era constant lovit în valuri de nostalgia după casa lui din America. De mai multe ori pe săptămână începea subit să se gândească la vechii lui prieteni din Chapel Hill. Își amintea grătarele de miel și cinele de Ziua Recunoștinței petrecute cu ei, aroma tare a cafelei de acasă, mireasma dulce a aerului umed din weekendurile cu meciuri de fotbal. Intensitatea amintirilor l-a surprins. Într-o zi, în timp ce lua prânzul cu un coleg de la facultatea din Southampton, a pomenit cât de bine se simțea după aceste izbucniri de nostalgie.

— Nu cred un cuvânt din ceea ce-mi spui, i-a răspuns colegul, specialist în psihologie clinică. Nu îți trăiești viața reînviind trecutul. Este un semn clinic de neadaptare.

L-a bombardat pe Sedikides cu întrebări de diagnostic. Era deprimat? Apatic? Își pierduse apetitul sexual?

Sedikides insista că totul e bine, dar colegul său a rămas convins că nostalgia era o sursă de necazuri, idee care avea o susținere solidă în literatura psihologică. Nostalgia își păstrase o proastă reputație de când termenul

fusese inventat de autorul elvețian al unei dizertații medicale din secolul al XVII-lea, identificând „o boală neurologică a cărei cauză este în esență demonică".

Johannes Hofer, student la medicină, a combinat cuvintele grecești *nostos* (întoarcere acasă) și *algos* (durere) ca să descrie dorul de casă observat la mercenarii elvețieni care luptau în străinătate.[49] Fenomenul era considerat atât de debilitant încât ofițerii elvețienii au interzis sub amenințarea pedepsei capitale să se mai audă cântecele montane de muls vacile, despre care se credea că au declanșat boala. Medicii militari au emis teoria că elvețienii erau deosebit de sensibili deoarece timpanele și neuronii lor suferiseră în tinerețe daune produse de sunetul neîncetat al tălăngilor purtate de vaci,[50] dar, în scurt timp, doctorii au identificat ciudatele simptome și în alte țări. Nostalgia a fost clasificată ca o formă de „melancolie" și a fost identificată în secolul al XIX-lea și în veacul XX ca o „psihoză a imigranților", ca o „manifestare regresivă" și ca o „tulburare mintală represiv-compulsivă".[51]

Dar Sedikides nu se simțea melancolic sau reprimat, cu atât mai puțin psihotic. Era cunoscut în cercul psihosociologilor pentru râsul său contagios și pentru firea lui jucăușă. Născut în Grecia, a eliminat prima literă din numele său de familie, Tsedikides, pentru a face posibil ca numele lui să se citească la fel în ambele sensuri. (S-a gândit să completeze efectul palindromic schimbându-și prenumele în Bob, dar a renunțat după ce a ajuns la concluzia că nu arată ca unul pe nume Bob Sedikides.) S-a bucurat de timpul petrecut în North Carolina, unde a studiat modul în care oamenii filtrează informațiile ca să-și îmbunătățească propria imagine, dar nu tânjea să se întoarcă acolo. Erupțiile nostalgice îl făceau să-și vadă viața într-o lumină mai favorabilă și îi dădeau un plus de energie cu care să abordeze munca de la Southampton. După ce a luat notă de scepticismul colegului său în timpul prânzului din acea zi din 1999, a început să studieze nostalgia și a sfârșit prin a fi pionierul unui domeniu care a ajuns să implice zeci de cercetători din științele sociale.

Au inventat un verb, *a nostalgiza*, ca să distingă această tânjire sentimentală după trecut de simpla depănare de amintiri și l-au indus în experimente de laborator punând subiecții să asculte hituri muzicale din tinerețe. Au folosit un chestionar ca să măsoare nivelurile de nostalgie din toată lumea. Majoritatea subiecților au declarat că au nostalgii cel puțin o dată pe săptămână și mulți dintre ei chiar de trei sau patru ori. Fie că locuiesc în

Anglia sau în China, oamenii tind să facă acest lucru mai frecvent în zilele friguroase[52], și experimentele au arătat că, dacă se lasă pradă nostalgiei într-o încăpere friguroasă, efectiv, se încălzesc.[53] O fac, de asemenea, mai des când li se întâmplă ceva rău ori când se simt la pământ – și le ridică moralul, după cum s-a demonstrat în repetate rânduri atât în laborator, cât și în viața de zi cu zi a oamenilor.[54]

După două decenii de cercetări, nostalgia nu mai este ceea ce obișnuia să fie. Departe de a fi o patologie, s-a constatat că este capabilă să contracareze singurătatea și anxietatea.[55] Cuplurile cuprinse mai frecvent de nostalgie au relații mai bune. Inducerea nostalgiei îi inspiră pe oameni să scrie mai creativ și să acționeze mai generos (o descoperire care nu-i va surprinde pe vânătorii de subvenții pentru colegii, care ațâță aceste sentimente organizând reuniuni ale foștilor absolvenți). Nostalgia ne motivează să finalizăm sarcinile, să biruim adversitățile și să ne străduim a ne atinge scopurile.[56] Când sunt îndemnați de cercetători să se lase câteva minute cuprinși de nostalgie înainte de a-și începe ziua de muncă, subiecții suportă mai ușor factorii de stres de la serviciu (precum un șef brutal sau nedrept).[57] Pentru că ne lărgește perspectiva, nostalgia ne dă senzația că viața noastră este mai plină de sens.[58] Lui Sedikides îi place să citeze un personaj din *Mr. Sammler's Planet*, romanul lui Saul Bellow, care își explică duioșia cu care privește spre trecut: „Orice om are nevoie de amintirile sale. Acestea țin dincolo de ușă lupul insignifianței."[59]

Nostalgia nu este o emoție pur pozitivă. Este dulce-amară, pigmentată cu o senzație de pierdere, dar, în ultimă instanță, este profitabilă. Odiseu, primul nostalgic din literatură, duce zi de zi dorul familiei lui din Ithaca, dar amintirile îi dădeau energia necesară pentru a birui obstacolele care-i stăteau în cale în timp ce se întorcea acasă.[60] Când cercetătorii au analizat sistematic articolele din revista *Nostalgia* (da, există o revistă dedicată acestui subiect), au constatat că emoțiile pozitive erau mult mai numeroase decât cele negative și un fericit dezechilibru asemănător a reieșit din istorisirile adunate în timpul experimentelor efectuate în diverse țări. Oamenii de pretutindeni păstrează amintiri dragi legate de vacanțe, nunți, picnicuri și excursii.[61]

— O amintire nostalgică tipică, spune Sedikides, va începe cu o problemă pe care o rezolvi cu ajutorul altcuiva. De exemplu: *Merg la o reuniune de familie și unchiul Harry se apropie și îmi spune: „Tina, te-ai îngrășat?" Pe urmă vine spre mine tușa Martha, care îmi spune: „Ah, Tina, nu-i da atenție unchiului*

Harry. Știi cum e el. Hai să bei un pahar cu mine." Ne-am simțit apoi minunat vorbind despre familia noastră. Povestea începe rău din pricina lipsei de tact a unchiului Harry, dar se sfârșește bine. Nostalgia te face să te simți mai legat de alți oameni și îți dă o senzație de continuitate cu trecutul tău, astfel încât te simți mai fericit și trăiești un sentiment mai intens că viața ta are un sens.

Stări nostalgice au oameni de toate vârstele, chiar și copii de 7 ani, cărora le place să reînvie amintirile agreabile ale unor aniversări și vacanțe. Dar nivelul variază în funcție de vârstă. Nostalgia se diminuează în floarea vârstei și se intensifică iar la bătrânețe – aceeași curbă în formă de U pe care am descoperit-o în reprezentarea grafică a dinamicii fericirii de-a lungul vieții, și nu este o coincidență. Sedikides și colegii lui au descoperit o corelație directă: cu cât adulții petrec mai mult timp reflectând nostalgic asupra trecutului, cu atât sunt mai mulțumiți de prezent și cu atât privesc viitorul cu mai mult optimism. Pe măsură ce îmbătrânesc, oamenii devin mai fericiți învățând să culeagă mai bine beneficiile nostalgiei. Aceste rezultate l-au inspirat pe Sedikides să se lase el însuși mai des cotropit de nostalgie și i-ar plăcea să vadă că fac același lucru oameni de toate vârstele.[62]

Este una dintre strategiile promițătoare care au apărut de când psihologii au început să compenseze secolul în care profesia lor a fost influențată de predispoziția negativistă. În ultimele două decenii, de când Martin Seligman a lansat mișcarea psihologiei pozitive, aceștia s-au axat mai puțin pe ceea ce merge prost și mai mult pe modul în care oamenii învinge dificultățile. Ce conferă victimelor unor traume energia de a ieși întărite din încercările prin care au trecut? De ce declară oamenii în vârstă că se simt mai bine chiar dacă starea lor corporală este mai precară?[63] Unii cercetători au emis ipoteza că efectul pozitivității la vârste avansate era o consecință a declinului cognitiv – creierul îmbătrânit evită informațiile negative deoarece procesarea lor este mai dificilă –, dar această teorie nu a rezistat. Oamenii vârstnici se pot concentra asupra aspectelor negative când trebuie să ia decizii importante și, în experimente, iau astfel de decizii la fel de bine ca și cei tineri.

Ei nu sunt niște Pollyanne prostuțe. Nu ignoră problemele și nu îngroapă sentimentele negative, dar nu se lasă copleșiți de rău. Găsesc foloase în situațiile dificile, așa cum victimele traumelor găsesc noi puteri. Știu mai bine să trateze emoțiile complexe, așa cum nostalgicii se pot simți fericiți chiar dacă visează cu ochii deschiși bucurii trecute, care nu se mai pot repeta. Ei se concentrează nu asupra celor pe care le-au pierdut,

ci asupra amintirilor plăcute pe care le-au păstrat. Dau mai puțină atenție frecușurilor din viața de zi cu zi și mai multă atenție micilor plăceri.

Odată cu experiența vine și înțelepciunea, iar odată cu vârsta se deschide o nouă perspectivă. Una dintre principalele explicații ale efectului pozitivității bătrânilor este modificarea orizontului lor temporal: având mai puțin timp de trăit, ei se concentrează mai mult pe bucuria prezentului și mai puțin pe eforturile îndreptate în direcția realizării unor obiective pe termen lung. Ei dedică mai mult timp prietenilor apropiați și rudelor și au mai puțin timp pentru cocktailuri și întâlniri pe nevăzute. Evită puterea răului exersând „selectivitatea socioemoțională", după cum numește Laura Carstensen această explicație a efectului pozitivității. În mod obișnuit, oamenii mai tineri se concentrează mai mult asupra viitorului fiindcă au mai mulți ani de trăit, dar și ei sunt capabili să-și modifice perspectiva. Când sunt stimulați să se concentreze asupra prezentului, fie în timpul unor experimente, fie când li se reamintește fragilitatea vieții, manifestă același efect al pozitivității specific persoanelor mai vârstnice – și se bucură de aceleași beneficii.[64]

În romanul *Pollyanna* o adolescentă îi învață pe toți Jocul Fericirii, dar, în realitate, tinerii trebuie să-l învețe de la cei mai vârstnici. Nu-l vor juca niciodată la fel de bine, fiindcă trebuie să acorde mai multă atenție răului. La început de carieră și în căutarea iubirii, tinerii trebuie să învețe din propriile greșeli și să-și lărgească orizontul – trebuie să meargă la cocktailuri și la întâlniri pe nevăzute. La vârsta mijlocie oamenii trebuie să înfrunte dificultățile emoționale și financiare ale creșterii copiilor și ale îngrijirii părinților în vârstă. Sunt mai stresați pentru că există mai multe surse de stres în viața lor.

Însă oricine, tânăr, matur sau bătrân, poate juca mai bine Jocul Fericirii. Nimeni nu este fixat fără scăpare pe o bandă rulantă hedonistă, care îi limitează fericirea. Iată câteva strategii specifice, extrase din cercetările recente de psihologie pozitivă:

Schimbă firul narativ. Soldații răniți și victimele accidentelor realizează evoluția posttraumatică rescriind istoria vieții lor. Ei văd rana suferită nu ca pe o nenorocire care le-a sfărâmat planurile, ci ca pe un impuls care i-a proiectat într-o nouă direcție. Exact aceeași tehnică se poate folosi în cazul oricărui eveniment negativ din viață. Pierderea unui job poate fi considerată nu un eșec sau un sfârșit de carieră, ci un impuls către o carieră mai promițătoare. Experimentele

efectuate pe victimele unor traume și pe alți oameni au demonstrat importante beneficii de care au parte cei care dedică 15 minute zilnic „scrierii expresive". Aceasta înseamnă să scrii despre problemele tale și despre sentimentele pe care ți le stârnesc. Exercițiul te forțează să înfrunți răul din viața ta și te ajută să îl depășești ocupându-te de el.[65]

Împărtășește celorlalți veștile tale bune. Dintre toate aforismele lui Mark Twain, cel care primește cel mai solid suport empiric este un strop de înțelepciune emis de personajul care dă titlul romanului *Pudd'nhead Wilson*: „Jalea își poate purta singură de grijă, dar ca să ai parte de întreaga valoare a unei bucurii trebuie să ai pe cineva cu care să o împarți."[66] Este posibil ca psihologii să aibă obiecții față de prima parte, întrucât există un oarecare beneficiu adus de împărtășirea durerii sufletești, dar au descoperit fără excepție beneficii mult mai mari aduse de împărtășirea bucuriei.[67] Termenul folosit de ei este *capitalizare*. Psihologii Shelly Gable și Harry Reis au studiat efectele sale analizând jurnale zilnice și urmărind în laborator indivizi care vorbeau despre lucrurile bune care li se întâmplaseră. Când cineva reacționează cu entuziasm auzind veștile tale bune, te simți mai fericit și triumful pare și mai important. Te ajută să savurezi momentul – și, după cum a constatat Sedikides cercetând studenți și absolvenți de facultate, cu cât savurezi mai intens o experiență acum, cu atât este mai probabil să te bucuri în viitor de amintirea ei nostalgică.[68]

Bucură-te (sau cel puțin mimează bucuria) când auzi veștile bune ale altcuiva. Este nevoie de doi inși pentru capitalizarea veștilor bune. Dacă ascultătorul rămâne tăcut în loc să reacționeze cu entuziasm, nimeni nu are de câștigat, iar cel care vorbește poate sfârși prin a se dezumfla. Cercetătorii au arătat că una dintre căile cele mai rapide de a întări relația dintr-un cuplu este antrenarea partenerilor să își sărbătorească reciproc victoriile din fiecare zi. Tehnica este suficient de simplă: asculți cu atenție veștile bune, afișezi un zâmbet și răspunzi cât poți de energic („Oho, ce grozav!") și continui să ceri mai multe detalii. În acest fel victoria pare mai importantă, iar cel care a repurtat-o se simte nu doar mai fericit, ci și mai apropiat de

partener, mai încrezător și mai generos.[69] Este un câștig reciproc, care confirmă un alt aforism literar, al cărui autor este poetul John Milton: „Cu cât binele este comunicat mai intens, cu atât devine mai abundent."[70]

Enumeră motivele tale de mulțumire. Cultivarea unei „atitudini recunoscătoare" reprezintă una dintre cele mai eficiente strategii identificate de mișcarea psihologiei pozitive. S-a stabilit că are legătură cu mai puțină anxietate și depresie, o sănătate mai bună și o satisfacție mai mare pe termen lung a propriei vieți. Când sunt stimulați să își facă socoteala motivelor de a fi fericiți, oamenii devin mai puțin agresivi dacă sunt provocați și se comportă mai blând cu ceilalți, inclusiv cu partenerii lor erotici. Adorm noaptea mai repede, dorm mai mult și se trezesc mai proaspeți.[71] Oamenii mai vârstnici o fac în mod natural mai bine decât tinerii, însă oricine poate folosi tehnica testată de cercetători: scrie o listă de cinci lucruri pentru care ești recunoscător. Poate fi un anumit eveniment concret din timpul zilei ori ceva general, precum „prieteni minunați". Un jurnal zilnic este ideal, dar experimentele arată că apar beneficii dacă o faci doar o dată pe săptămână.[72] O altă strategie confirmată este „vizita de recunoștință": scrie un răvaș de 300 de cuvinte cuiva care ți-a schimbat viața în bine, enumerând motive concrete de mulțumire, apoi fă o vizită acelei persoane și citește scrisoarea cu glas tare. În experimente, oamenii care au făcut astfel de vizite au fost pe urmă mai fericiți și mai puțin deprimați timp de o lună (iar cei care au ascultat scrisoarea trebuie să se fi simțit și ei mai bine).[73] Dacă totul ți se pare prea mult, poți să încerci o dată pe an un exercițiu de recunoștință care durează două minute și nu vă costă mai mult decât o față de masă. La masa de Crăciun împarte mesenilor markere și cere fiecăruia să scrie pe fața de masă ceva pentru care este recunoscător. Nu avem date despre eficiența acestei strategii, dar avem dovezi anecdotice (de la masa noastră de Ziua Recunoștinței) că înveselește cina. Efectele sunt și mai puternice cu fiecare cină de Crăciun la care refolosiți fața de masă și te binedispun și în restul anului.

Fă-ți timp să fii nostalgic – și adună mai multe amintiri plăcute. Pe lângă faptul că se bucură de amintirile sale, Sedikides promovează „nostalgia anticipativă", creând astăzi momente care vor prilejui gânduri plăcute mâine. Beneficiile unor evenimente precum petrecerile aniversare și excursiile de weekend se păstrează mult timp după consumarea lor. Când companiile își fac calcule să finanțeze o petrecere de vacanță, Sedekides sugerează să aibă în vedere o descoperire dintr-unul dintre studiile lui: cu cât sunt mai nostalgice amintirile angajaților rămase după evenimentele organizate de companie, cu atât este mai puțin probabil ca ei să-și caute alte joburi. În viața proprie, când se întâlnește cu prietenii, cu membrii de familie și cu colegii, Sedikides aplică acest motto: „Fă evenimentul memorabil."

Prețuiește trecutul, dar nu face comparații. Nostalgia nu este de folos când compară trecutul cu prezentul, pentru a induce sentimentul jalnic de „A fost odată". Este capcana descrisă în cântecul „Suite: Judy Blue Eyes", când Stephen Stills cântă „Nu lăsa trecutul să ne aducă aminte ce suntem acum."[74] Psihologii numesc fenomenul „autodiscontinuitate", o senzație de pierdere și dezrădăcinare, legată de boli fizice și mintale. E mai bine să folosești trecutul ca să înțelegi ce a însemnat viața ta, să vezi amintirile ca pe niște bunuri de preț și nu ca pe niște motive de a-ți aminti ceea ce ai ratat.

Când Pollyanna zace în pat paralizată și spune că se bucură fiindcă odinioară a putut să meargă, veselia ei pare incredibilă – pollyannismul în cel mai rău sens al cuvântului –, dar, în esență, strategia ei este rațională. Este aceeași strategie pe care o aplică un personaj mult mai credibil la sfârșitul unui film mult mai bun, *Casablanca*. Când își ia rămas-bun pe pistă de la Ingrid Bergman, Humphrey Bogart se bizuie nu pe ceea ce a pierdut, ci pe ceea ce îi rămâne și nu i se poate răpi niciodată. „Vom avea întotdeauna Parisul", spune el – și are dreptate.[75]

Capitolul 9

Criza Crizei

Ascensiunea răului

Fie că primiți veștile rele din prezent ori reflectați asupra viitorului omenirii, vă sugerăm să porniți de la trei presupoziții:

1. Lumea va părea întotdeauna că este în criză.
2. Criza nu este niciodată atât de rea pe cât pare.
3. Soluția poate înrăutăți cu ușurință situația.

Evident, există unele probleme reale care se cer rezolvate. Dar suntem convinși că problema cea mai gravă dintre toate, cel mai mare obstacol în drumul spre libertate și prosperitate, este exploatarea predispoziției negativiste a oamenilor de negustorii crizei*. Stârnind fără încetare frica, profeții Judecății de Apoi au deformat profund viziunea publicului despre prezent și viitor. Exagerând pericole minore sau inexistente ca să provoace reacții de panică, generează mai multe probleme decât rezolvă.

Rezultatul este ceea ce noi numim *Crisis Crisis* – „Criza Crizei" –, deși nu încercăm să speriem pe nimeni, anunțând un pericol nou-nouț care amenință supraviețuirea omenirii. Bombardamentul modern cu negativitate este azi deosebit de intens și de rapid din cauza alarmiștilor pe care îi

* În original, *crisismongers*.

vedem zi și noapte pe ecrane, dar oamenii au fost de multă vreme sensibili față de negustorii crizei. În 1918, mult înainte de știrile transmise prin cablu și de pe internet, H.L. Mencken descria discursul public drept „o luptă între nebuni" și cu finețe diagnostica problema fundamentală a vieții politice și a politicilor publice.

„Unicul scop al politicii practice", scria Mencken, „este menținerea populației în stare de alarmă (și, în consecință, vociferând să fie condusă spre condiții de siguranță) amenințând lumea cu o serie nesfârșită de gogorițe, majoritatea imaginare."[1]

Gogorițele concrete variază în funcție de ideologie, dar politicienii din tot spectrul vieții politice exploatează aceleași predispoziții cognitive elementare. Fie că răspândesc zvonuri alarmiste despre teroriști, imigranți, noi tehnologii sau catastrofe ambientale, sunt de acord că lucrurile se îndreaptă spre iad din cauza unui pericol fără precedent. Tânjesc să restaureze gloria de odinioară, când cetățenii erau plini de virtute, națiunea era plină de măreție și Pământul era intact. Intuitiv, viziunea lor sumbră despre o lume în declin este justificată fiindcă reacționăm disproporționat față de evenimentele negative care au loc în prezent (forța obișnuită a răului), în vreme ce privim istoria printr-un filtru diferit. După cum menționam în Capitolul 8, avem tendința să vedem propriul trecut prin ochelari cu lentile roz și avem o similară predispoziție de pozitivitate când privim retrospectiv ceea ce s-a petrecut în restul lumii.

Suntem păcăliți de ceea ce psihologul Carey Morewedge numește efectul magazinului de discuri: memoria noastră seamănă cu un magazin în care se găsesc o largă varietate de piese muzicale actuale, dar numai cele mai mari hituri din trecut. Experimentele lui arată că oamenii tind să evalueze divertismentul din zilele noastre prin comparație cu ceea ce au apreciat la superlativ în tinerețe. Dacă evaluați starea muzicii actuale comparând un cântec ales la întâmplare din cele transmise astăzi la radio cu piesele cele mai reușite ale trupelor Nirvana sau Pearl Jam, veți vedea că deplângeți declinul față de epoca de aur a muzicii din anii 1990. Dar anii nouăzeci nu au părut mereu o epocă de aur. Oamenii nu ascultau doar Nirvana, ci și „Achy Breaky Heart" și „I'm too Sexy"* – comparând acele cântece cu epoca de

* *Achy Breaky Heart* – primul mare hit al cântărețului de country Billy Ray Cyrus, lansat în 1992; *I'm too Sexy* – primul mare hit al duetului britanic Right Said Fred, lansat în 1991.

aur a trupelor Beatles și Rolling Stones. La fel, când îi comparăm pe liderii din zilele noastre cu Lincoln și cu Churchill sau ciorovăielile politice din prezent cu măreţele realizări din manualele de istorie, ni se impune sentimentul că cele mai glorioase zile ale naţiunii au apus.[2]

Această eroare a Epocii de Aur i-a amăgit pe oameni mii de ani. Este forma rea de nostalgie asupra căreia am avertizat în capitolul precedent: a vedea în trecut o epocă mai bună, care nu mai poate fi retrăită niciodată. Eroarea a fost explicit enunţată prima oară în secolul al VIII-lea î.H. de Hesiod, un poet și fermier grec care a fost numit primul economist din istorie.[3] Aidoma prevestitorilor de dezastre din zilele noastre el a deplâns pericolele noii tehnologii. A explicat că odinioară oamenii „trăiau în belșug și pace, bucurându-se de multe lucruri bune, bogaţi în turme și iubiţi de binecuvântaţii zei". Însă după ce Prometeu i-a furat lui Zeus focul, zeii au pedepsit această inovaţie tehnologică, năpustind asupra omenirii năpastele din cutia Pandorei. Vârsta de Aur a fost urmată de epocile decadente ale vârstei de argint și ale celei de bronz, încheindu-se cu actuala vârstă de fier, în care „oamenii nu-și află nicicând odihnă, apăsaţi de trudă și tristeţe". Curând, va fi și mai rău: „Zeus va distruge această rasă de oameni muritori."[4]

Necrologul lui Hesiod privind Grecia era puţin prematur, dacă ne gândim că el a scris cu secole înainte de Partenon și de Epoca lui Pericle. Dar el are meritul de a fi fost mai realist decât profeţii moderni ai Apocalipsei. Pe grecii din vremea lui chiar îi aștepta o mulţime de nenorociri în viitor: urmau să fie cuceriţi de invadatori, decimaţi de molime și foamete, majoritatea populaţiei trăind în sărăcie și sclavie perpetuă. Aceasta a fost soarta oamenilor de pretutindeni până la industrializare. Omenirea a fost constant ameninţată de cei Patru Călăreţi ai Apocalipsei: Moartea, Foamea, Războiul, Molima. Jumătate dintre copii mureau înainte să împlinească 5 ani. O rană sau o infecţie minoră puteau fi fatale. Pierderea unei recolte putea să însemne moartea de inaniţie.

Practic, toţi erau săraci. Singurele modalităţi de a face avere erau să-i jefuiești pe ceilalţi ori să-i silești să muncească pentru tine. Șerbii erau sortiţi pe viaţă să-i hrănească pe stăpânii lor. Sclavia era o tradiţie acceptată pe toate continentele locuite.[5] Progresul tehnologic era lent și sporadic, supus toanelor conducătorilor, care înăbușeau invenţiile și ereziile de natură să ameninţe statu-quoul. Împăraţii din Roma antică, aidoma celor

din Persia, India și China, ocroteau o elită educată, dar nu-și împărțeau avuția și cunoștințele cu prostimea. Progresele tehnologice din China, printre care primul ceas mecanic și metode mult perfecționate de extracție și topire a fierului, au fost suprimate de mandarinii temători de schimbare.[6]

Standardul de viață al maselor a rămas în esență neschimbat până când în Europa și-a făcut apariția un set de idei și instituții revoluționare. Prăbușirea Imperiului Roman a lăsat continentul descentralizat, divizat în feude independente, în care învățați, inventatori și comercianți puteau să facă schimb de cunoștințe și să inoveze fără ingerințe imperiale. Evul Mediu, cândva greșit etichetat ca „Ev Întunecat" de nostalgicii splendorilor trândave ale Romei, a fost, în realitate, „una dintre marile epoci inovatoare ale umanității", după cum o caracteriza istoricul francez Jean Gimpel.[7] El o numește prima revoluție industrială. În vreme ce economia romană s-a bazat pe munca sclavilor, inginerii medievali au captat forțele naturii construind în toată Europa baraje și mori de apă eficiente. Morile de vânt au proliferat și au fost folosite pentru asanarea regiunilor de coastă din Țările de Jos. „Barbarii" germani au găsit formula unui oțel mult îmbunătățit. Vikingii au făcut progrese majore în construcția de corăbii și navigație. Au fost produse ceasuri mecanice și lentile. Productivitatea agricolă a crescut datorită rotației culturilor și a inventării grapei și a unui nou plug greu, astfel încât individul mediu era mai bine hrănit și mai sănătos decât pe vremea romanilor.

Mănăstirile medievale au promovat cercetarea și antreprenoriatul, producând și vânzând produse în mare măsură așa cum o fac astăzi corporațiile moderne, abații fiind directori executivi. Negustorii și bancherii din orașele-state aflate în nordul Italiei au inițiat o revoluție comercială, un schimb internațional de bunuri și de idei care a aprins scânteia Renașterii. Când orașele-state italiene au căzut sub domnia monarhilor străini, negustorii și artiștii s-au mutat în Țările de Jos. Apoi, după ce activitatea lor a fost îngrădită de cârmuitorii habsburgi, capitalul antreprenorial s-a mutat în Anglia, unde puterea monarhului era limitată de lege, și acolo savanții, inginerii și capitaliștii au colaborat pentru inițierea Revoluției Industriale.[8]

Aceasta a fost cu adevărat prima Epocă de Aur: Marea Îmbogățire, după cum a supranumit economista Deirdre McCloskey uimitoarea explozie de prosperitate și de expansiune a libertății din secolele al XIX-lea

și XX. După ce a stagnat timp de milenii, venitul mediu *per capita* a crescut de zece ori în numai două secole. Revoluția Industrială a făcut posibilă vasta creație de bunăstare fără cuceriri sau înrobire.[9] Filosofii și teologii recunoscuseră de mult imoralitatea sclaviei, dar mișcarea de abolire a ei a luat avânt când au existat mașini capabile să facă munca sclavilor. Au fost comercializate pentru mase noi tehnologii, care au ușurat poverile tuturor și au transformat plebea într-o clasă burgheză, având forța de a pretinde noi drepturi și libertăți universale. După două secole, majoritatea oamenilor trăiesc în țări democratice, care continuă să fie din ce în ce mai prospere.[10]

Cei Patru Călăreți [ai Apocalipsei] nu au fost nicicând mai puțin amenințători. Moartea a fost dejucată de cel mai mare miracol din istoria speciei umane: dublarea speranței de viață de la Revoluția Industrială încoace. Războiul încă face ravagii în unele țări, dar, după cum a documentat Steven Pinker, trăim în ceea ce este probabil cea mai pașnică perioadă istorică.[11] Niciodată în epocile anterioare individul mediu nu s-a confruntat cu o atât de mică amenințare de a muri în război sau din cauza altor forme de violență. Motivația războiului viitor s-a diminuat fiindcă nu mai există un imperativ de a smulge țărilor învecinate bogății sau terenuri cultivabile. În pofida creșterii populației, terenurile agrare din America de Nord și din Europa fac din nou loc pădurilor și pășunilor deoarece fermierii pot să hrănească mai mulți oameni cultivând suprafețe mai restrânse, iar această tendință este proiectată și în restul lumii.[12]

Foametea și epidemiile afectează mai puțini oameni decât oricând. În secolul trecut se estima că doar jumătate din populația lumii era hrănită adecvat;[13] în prezent, au cu ce se hrăni 90% dintre locuitorii planetei.[14] (În multe părți ale lumii cea mai mare problemă nutrițională este în prezent obezitatea.) După 1950 s-au făcut atât de mari progrese globale în combaterea bolilor încât speranța de viață din țările sărace a crescut cu aproape 30 de ani – cea mai rapidă creștere din istorie.[15] Ratele de alfabetizare și educație au crescut în toată lumea[16] și oamenii se bucură de un timp liber fără precedent. La mijlocul secolului al XIX-lea, bărbatul tipic din Britania muncea peste 60 de ore pe săptămână, fără concediu anual, de la 10 ani până când murea după ce trecea de 50 de ani. În prezent, muncitorii beneficiază în decursul vieții lor de un timp liber de trei ori mai lung: un cadou de 200 000 de ore suplimentare de timp liber.[17]

Aproape toți parametrii măsurabili ai bunăstării umane s-au ameliorat,[18] cu o singură excepție: speranța. Cu cât suntem mai bogați și mai sănătoși cu atât mai sumbră este viziunea noastră despre lume. În anchetele internaționale, oamenii cei mai bogați sunt și cei mai pesimiști – și, de asemenea, și cei mai neinformați. Majoritatea respondenților din țări în curs de dezvoltare precum Nigeria și Indonezia știu că toate condițiile de trai s-au îmbunătățit în toată lumea și se așteaptă la alte progrese în anii care vin. Dar majoritatea respondenților din țările bogate nu le împărtășesc optimismul fiindcă nu își dau seama câte progrese s-au înfăptuit.[19]

În ultimele două decenii, rata mortalității infantile din țările în curs de dezvoltare s-a redus la jumătate[20] și rata globală a sărăciei s-a redus cu două treimi,[21] dar majoritatea nord-americanilor și a europenilor cred că aceste rate au rămas constante ori s-au înrăutățit. Când sunt întrebați dacă lumea se îndreaptă spre o stare mai bună sau mai rea ori dacă lucrurile stagnează, mai puțin de 10% spun că lumea evoluează în direcția cea bună. O copleșitoare majoritate sunt convinși că starea lumii se înrăutățește.[22]

Am scăpat de cei Patru Călăreți, dar creierul nostru e încă guvernat de predispoziția negativistă. Reacționăm conform unui vechi proverb: *Nimic de mâncare, o problemă. Multă mâncare, multe probleme.* Descoperim probleme în Lumea Întâi a țărilor bogate și ne frământă riscuri îndepărtate. Începem să vedem probleme chiar și când acestea nu există, o înclinație frumos demonstrată în 2018 de psihosociologul Daniel Gilbert și colegii săi.

Cercetătorii le-au arătat subiecților o serie de puncte colorate și le-au cerut să decidă dacă fiecare dintre ele era albastru sau nu. Pe măsură ce seria de puncte a început să se deruleze, prevalența punctelor albastre s-a diminuat, dar subiecții erau hotărâți să vadă mereu același număr, așa că au început să clasifice greșit punctele violet în categoria celor albastre. Același lucru s-a întâmplat când oamenilor le-a fost arătată o serie de chipuri și li s-a cerut să identifice figurile cu expresii amenințătoare. Pe măsură ce s-a diminuat prevalența fețelor amenințătoare subiecții au compensat clasificând figurile neutre drept fețe ostile. Într-un test final subiecților li s-a cerut să evalueze o serie de teme propuse pentru studii științifice – unele evident etice, altele ambigue și unele clar nonetice – și să le respingă pe cele nonetice. Încă o dată, pe măsură ce prevalența propunerilor nonetice s-a diminuat, subiecții au compensat prin respingerea mai multor propuneri ambigue.

Aceste greșeli au fost comise și când subiecții au fost explicit avertizați înainte de începerea experimentului că prevalența obiectelor țintă avea să se reducă și chiar dacă au primit instrucțiunea concretă de „a fi consecvenți", primind și bonusuri bănești pentru acuratețe. Odată ce au început să caute anomalii, au continuat să le vadă și când anomaliile începuseră să dispară. Întrucât creierul nostru este predispus să identifice anomaliile rele mai rapid decât pe cele bune, continuăm să ne imaginăm noi probleme chiar dacă viața este din ce în ce mai bună. După cum remarca Gilbert, „când lumea se îndreaptă, o criticăm tot mai aspru, ceea ce ne poate face să tragem concluzia greșită că lumea nu s-a ameliorat câtuși de puțin. Se pare că progresul tinde să se ascundă sub o mască."[23]

Această „schimbare indusă a conceptului de prevalență", după cum o numește Gilbert, ne ajută să explicăm o tendință pe care am observat-o în discursul public. Pe măsură ce speranța de viață crește, în timp ce amenințările tradiționale ale vieții fiecăruia se diminuează, petrecem tot mai mult timp făcându-ne griji legate de niște pericole ipotetice care pândesc omenirea. Strămoșii noștri aveau motive întemeiate să se teamă de o moarte timpurie, dar, în general, nu le păsa de faptul că piereau și toți ceilalți. Noi luăm longevitatea noastră ca pe un fapt de la sine înțeles, dar ne imaginăm că terorismul, armele nucleare ori modificările climatice reprezintă o „amenințare existențială" a civilizației sau a vieții pe Pământ. Pare să existe o lege inversată a spaimei: cu cât pericolul este mai îndepărtat, cu atât avertismentele sunt mai apocaliptice. Securitatea și prosperitatea noastră ne dau mai mult timp să ne facem griji și conturează mai multe lucruri de care să ne temem – și mai mulți negustori de frică pregătiți să exploateze aceste sentimente.

Negustorii răului

Lumea modernă va fi mereu în criză deoarece bogăția și libertatea de care se bucură au creat industria crizei. În era agrară societatea își putea permite să susțină doar puțini intelectuali, de regulă îndatorați protectorilor regali, care nu primeau bucuroși criticile îndreptate împotriva politicii lor și care, neîndoielnic, nu erau dispuși să plătească pe nimeni ca să

alarmeze publicul. În fruntea profeților Judecății de Apoi erau preoții, având priceperea de a se atașa crizelor spirituale. Ei avertizau că va veni Ziua Judecății divine ori ziua judecății personale care îi aștepta pe păcătoși (criza iadului). Însă după Revoluția Industrială, pe măsură ce democrația și educația s-au răspândit în Europa, a apărut o nouă clasă de prevestitori apocaliptici, înarmați cu grafice, teorii și tiparnițe.

Ei au proliferat într-o industrie de jurnaliști, politicieni și o tot mai largă rețea de „experți" din mediul academic, grupuri de lucru, corporații și grupuri nonprofit. Când ceva nu merge bine sau pare că merge rău, ei proclamă apariția unui pericol fără precedent. Nu au răbdare să analizeze tendințele pe termen lung și nu cred câtuși de puțin că oamenii ar putea să dispună deja de instrumentele rezolvării problemei. Catastrofa nu poate fi evitată fără îndrumarea experților.

Se folosesc de evenimentele în desfășurare ca să atâțe vechi emoții, precum xenofobia, cândva esențială pentru supraviețuirea strămoșilor. Începând cu Ur și Ierihon până în vremea Renașterii, orașele aveau un motiv temeinic să se înconjoare cu ziduri: ca să țină dincolo de ele armatele străine, care constituiau o amenințare continuă. Pericolul nu mai există în America de Nord, dar politicienii xenofobi încă pot stârni entuziasm pentru ideea unui zid la granița de Sud a Americii. Statele Unite au fost superputerea militară a lumii șaptezeci de ani, o perioadă remarcabil de pașnică, dar experții au fost mereu alarmați de un „decalaj al rachetelor", de „o fereastră de vulnerabilitate" sau de alte presupuse amenințări față de existența națiunii. A existat un scurt hiatus al crizei la începutul anilor 1990, când Uniunea Sovietică s-a destrămat și a fost de acord să distrugă trei sferturi din arsenalul ei nuclear. Însă chiar în absența unui rival militar credibil, experții americani au găsit cu iscusință noi motive de alarmă. Țări mici, precum Iran sau Irak, au devenit brusc uriașe pericole, iar terorismul a fost promovat ca o criză permanentă după atacurile din 11 septembrie 2001. Pericolul terorist era un fleac în comparație cu Uniunea Sovietică, dar, cu toate acestea, bugetul pentru apărare și securitate națională a crescut.[24]

Când nu ne umplu de neliniști vrăjmașii din afară, negustorii crizei pot oricând să găsească dușmani înăuntru, adeseori scoțând în evidență membrii unui grup nepopular. Predispoziția noastră negativistă are implicații nefaste pentru una dintre cele mai prețuite idei din științele sociale americane: „ipoteza contactului", ideea că prejudecățile care atâță animozitățile

intergrupale pot fi învinse foarte simplu punând grupurile în contact reciproc. Cercetătorii din științele sociale au presupus cât se poate de rațional că, de vreme ce prejudecățile împotriva grupurilor din afară rezultă din ignoranță, pot fi depășite odată ce oamenii ajung să-i cunoască pe outsideri. Dar, când au testat ipoteza studiind comunitățile de mare diversitate etnică, cercetătorii au ajuns la rezultate pe de-a-ntregul opuse. Existau niveluri mai accentuate de prejudecăți în cartierele în care locuiau alături diferite grupuri.

O explicație s-a conturat într-o serie de studii recente din America și din Australia. Conform predicției deduse din ipoteza contactului, albii care aveau cele mai pozitive interacțiuni cu minoritățile – negri, musulmani și aborigeni australieni – au avut mai puține prejudecăți. Dar, în vreme ce majoritatea contactelor dintre albi și minoritari erau pozitive, judecata oamenilor era strâmbată de puterea răului. Fiecare experiență individuală negativă avea un impact atât de mare încât efectul general era negativ: cu cât aveai mai multe contacte cu minoritarii, cu atât creștea probabilitatea de-a fi orbit de prejudecăți. Dacă, să zicem, erai un american sau australian nativ care locuia peste drum de un magazin al unei familii de emigranți, aveai, probabil, numeroase contacte pozitive când cumpărai ceva de la acel magazin. Dar dacă odată nu ți se dădea restul corect sau dacă adolescenții din familia respectivă făceau gălăgie pe trotuar, acel singular contact negativ lua proporții pentru tine – fiind genul de bârfe negative pe care le-ai schimba cu alți locuitori din cartier.[25]

Cu siguranță, acele descoperiri nu reprezintă un argument în favoarea cartierelor segregate. Alte studii au arătat că prejudecățile pot fi învinse când există suficiente interacțiuni plăcute care să cântărească mai greu decât cele negative. Lecția care se desprinde este că oamenii din orice cartier trebuie să-și amintească și să compenseze puterea răului. Aceeași lecție se aplică de câte ori emitem judecăți despre membrii oricărui grup de outsideri, îndeosebi când avem de-a face cu un grup stigmatizat de majoritate. Din cauza predispoziției negativiste suntem înclinați să generalizăm pripit orice act ofensator într-o aversiune față de întregul grup – și să căutăm apoi și mai mulți agresori. Instinctul vânătorii de vrăjitoare este ușor de ațâțat.[26]

Istoricii și sociologii au explicat frecvent panicile morale ca forme aberante de comportament, atribuite tulburărilor sociale și perioadelor de criză economică, dar, în realitate, ele survin deopotrivă în perioade bune și

rele. În a sa istorie a iluziilor populare, *The United States of Paranoia*, Jesse Walker documentează o neîntreruptă serie de panici morale și de teorii conspiraționiste, care nu sunt perpetuate numai de grupuri marginale. Cu regularitate sunt adoptate de majoritate și sunt îndreptate împotriva minorităților. Clericii și jurnaliștii reprezentanți ai culturii dominante au spus povești cumplite despre demonicii metodiști și quakeri din secolul al XVIII-lea, apoi despre nu mai puțin demonicii catolici și mormoni în secolul al XIX-lea. Astăzi nemernicii sunt, bineînțeles, musulmanii. Ultimul val de imigranți a reprezentat mereu o amenințare a modului de viață american, indiferent dacă erau germani, irlandezi, italieni, chinezi, japon latino sau venetici din Orientul Mijlociu.[27]

Odată ce începe panica morală, politicienii se lasă călăuziți de acea clasică mostră de gândire ilogică: *Ceva trebuie făcut. Iată care este acel ceva. Deci trebuie făcut.* Se acordă remarcabil de puțină atenție întrebării dacă soluția va face vreun bine – sau dacă istoria sugerează că va înrăutăți situația. Gândiți-vă la recenta reacție față de înmulțirea deceselor cauzate de consumul de opioide. Au existat întotdeauna indivizi predispuși la abuzul de droguri, dar, în loc să se concentreze asupra tratamentului lor ori să vizeze cauzele sociale subiacente, politicienii și jurnaliștii continuă să încerce rezolvarea problemei prin eliminarea oricărei substanțe care întâmplător este la modă. Ultimele campanii duse împotriva unor droguri precum marijuana, heroina, cocaina, metamfetaminele și altele au trimis la închisoare milioane de americani și au costat peste un trilion de dolari, însă drogurile au ajuns să fie mai ușor de obținut decât oricând – prețurile străzii au scăzut timp de decenii.[28] În acest timp, drogurile au devenit tot mai periculoase, deoarece logica pieței negre îi încurajează pe traficanți să vândă varietăți mai compacte și mai virulente (precum ginul preparat în cada de baie care a înlocuit berea în perioada Prohibiției). În consecință, economiștii Christopher Coyne și Abigail Hall ajung la concluzia că îndelungatul război al Americii împotriva drogurilor a dus la înmulțirea deceselor cauzate de supradoze de droguri.[29]

Dar aceste lecții sunt ignorate în timpul panicii stârnite de decesele cauzate de opioide. Efectul negativității preia comanda. Opioidele prescrise medical aduc pacienților enorme beneficii – și sunt cel puțin 50 de milioane de americani care suferă de dureri cronice.[30] Dar jurnaliștii (cu câteva excepții, precum Jacob Sullum, de la revista *Reason,* și Maia Szalavitz,

care semnează în *Scientific American*) preferă să fie obsedați de micul segment al celor care abuzează de opioide. Politicienii din ambele partide au votat restrângerea rețetelor eliberate de medici. Modul în care percep ei opioidele a fost rezumat astfel de președintele Donald Trump: „Creează o atât de mare dependență. Oamenii ajung la spital cu o mână ruptă; când se externează, sunt dependenți de droguri."

În realitate, riscul ca un pacient să devină dependent (cu atât mai puțin să moară) este probabil mai mic de 1% sau 2%,[31] conform studiilor din revistele medicale care urmăresc evoluția pacienților[32] și anchetei naționale publicate anual de guvernul federal cu privire la consumul de medicamente și sănătate.* Ancheta a arătat în repetate rânduri că majoritatea celor care consumă impropriu calmantele pe rețetă nu obțin pilulele de la medicul lor.[33] Victima tipică a unei supradoze mortale este o persoană obișnuită să consume alcool sau droguri, de multe ori ambele, nu rareori suferind de o boală mintală, care a obținut calmantele ilegal[34] și a murit combinându-le cu alcool, alt tranchilizant, cocaină, heroină sau altă substanță periculoasă. Statisticile Departamentului pentru Sănătate din New York City arată că 97% dintre supradozele mortale implică cel puțin două substanțe.[35]

Restricțiile impuse eliberării de rețete pentru opioide au făcut mult mai dificil tratamentul adecvat al pacienților care suferă dureri cronice, dar nu i-a împiedicat pe alții să abuzeze de opioide. Cu mai puține pastile prescrise medical pe piața neagră persoanele vicioase au trecut la înlocuitori mult mai letali, precum heroină și fentanil.[36] În consecință, pe când volumul total de rețete pentru opioide a scăzut cu aproape o treime în perioada 2010-2017, numărul deceselor cauzate de opioide a fost mai mult decât dublu. Bilanțul negoțului cu crize se ridică anual la 25 000 de decese suplimentare – în vreme ce milioane de pacienți chinuiți de durere suferă inutil.[37]

O altă sursă de nădejde a industriei crizei este tehnofobia, motiv pentru care negustorii fricii văd mereu următoarea cutie a Pandorei. În secolul al XIX-lea, *New York Times* se temea că lumina electrică le va răni oamenilor retina,[38] iar medicii britanici au avertizat că mersul cu trenul provoacă leziuni cerebrale (din cauza zdruncinăturilor și a vibrațiilor, despre care se presupunea că pot fi atât de dăunătoare încât un pasager se poate transforma subit într-un „dement turbat de calea ferată"[39]). Fără dovezi

* În original, *National Survey on Drug Use and Health.*

mai convingătoare, alarmiștii din zilele noastre avertizează că telefoanele mobile și alimentele modificate genetic cauzează cancer. Ei invocă principiul precauției, o idee călăuzitoare a agențiilor federale, printre care Administrația pentru Alimente și Medicamente (Food and Drug Administration), și care a fost transpusă cu sfințenie în legislația Uniunii Europene și a Națiunilor Unite: nicio tehnologie nu poate fi introdusă până când nu s-a dovedit că este sigură. Principiul formal nu a fost enunțat decât în anii 1980, dar, în esență, este aceeași filosofie a mandarinilor chinezi, care au interzis ceasurile mecanice, și este la fel de antagonic față de progres. După cum remarca Ronald Bailey, jurnalist specializat în domeniul științific, modul cel mai exact de a enunța principiul precauției ar fi următorul: *Să nu faci niciodată un lucru prima oară*.[40]

Alarmiștii fac apel la vechi instincte tribale, asmuțind mediul rural împotriva celui urban – actuala sciziune între Roșii și Albaștri* din America – și promovând lupta de clasă, o altă evoluție care a devenit posibilă după Revoluția Industrială. Erau greu de exploatat diviziunile dintre clase în lunga perioadă în care toți erau săraci. Însă, după ce Marea Îmbogățire a crescut veniturile și a creat noi straturi sociale, au apărut noi spaime și resentimente de exploatat. Scriitorul William Tucker observa că au existat mereu două forme eficiente de demagogie: să le spui săracilor că bogații au prea mulți bani și să le spui bogaților că sunt prea mulți săraci. Prima a fost exploatată energic de Marx, care a identificat „criza capitalismului" și a inspirat eliminarea lui în țările comuniste (unde Marea Îmbogățire a încetat de îndată, ducând la foamete care a ucis peste 50 de milioane de oameni). A doua a fost exploatată de o serie de intelectuali, începând cu Thomas Malthus, clericul britanic preocupat de explozia demografică din Anglia, înregistrată după ce speranța de viață a crescut în timpul Revoluției Industriale. În 1798 el anunța cu certitudine matematică faptul că omenirea era condamnată la foamete în masă deoarece creșterea populației urma să depășească inexorabil producția de hrană.[41]

Evenimentele au decurs în sens contrar, dar asta nu i-a descurajat pe alți savanți să repete la nesfârșit aceeași greșeală. Predispoziția lor negativistă îi orbește față de tendințele benefice pe termen lung. Pe măsură ce Marea

* În SUA, statele „roșii" votează precumpănitor cu Partidul Republican, pe când cele „albastre" optează majoritar pentru Partidul Democrat.

Îmbogățire a dus la o explozie demografică în țările mai puțin dezvoltate, au fost emise predicții ale înfometării globale într-o serie de bestselleruri, începând cu două lucrări publicate în anii 1940, *Planeta noastră secătuită*[42] și *Calea spre supraviețuire*.[43] În 1972, un grup de economiști și oameni de știință reputați, numit Clubul de la Roma, au realizat modele informatice care prevedeau o prăbușire demografică globală, cauzată de insuficiența hranei și a energiei.[44] Acel scenariu a fost popularizat de ecologistul Paul Ehrlich, autorul care a publicat două bestselleruri, *Bomba demografică* și *Sfârșitul abundenței*, în care anticipa că patru miliarde de oameni, printre care și 65 de milioane de americani, vor pieri în „marea extincție" din anii 1980.[45]

Ehrlich și un alt savant, John Holdren, au scris în manualul lor de ecologie din 1977 că guvernul avea dreptul să limiteze dimensiunile familiei ca să evite foametea de masă. Cartea prezenta metode de „control forțat al fertilității", printre care implantarea la pubertate sub pielea unei femei a unei „capsule sterilizante", care putea fi îndepărtată numai cu „permisiune oficială".[46] Ca inițiativă intelectuală, „criza populației" a fost în mare măsură un fenomen occidental, promovat de mediul academic, de jurnaliști, activiști și donatori din Statele Unite și Europa, dar consecințele s-au făcut simțite în alte părți ale lumii. Neîncetatele profeții au inspirat unele dintre cele mai teribile violări ale drepturilor omului din secolul XX. Milioane de femei din America Latină, din Bangladesh și din India au fost sterilizate, de multe ori în mod silnic. China le-a interzis femeilor să aibă mai mult de un singur copil, rezultatul acestei politici fiind zeci de milioane de avorturi impuse cu forța.[47]

Cum foametea globală nu a apărut la timpul prevăzut, Ehrlich și Holdren au împins data mai în față. În anii 1980 au avertizat că foametea cauzată de schimbările climatice avea să ucidă un miliard de oameni în toată lumea până în 2020[48] și Holdren a continuat să insiste că aceasta era o posibilitate în timpul audierii sale din 2009 pentru a fi numit consultant științific al Casei Albe.[49] Astăzi previziunea lui Holdren arată mai rău decât oricând. Din 2010, numărul anual de victime ale subnutriției la scară globală se estimează a fi sub 40 000 – valoarea cea mai mică din istoria consemnată documentar, chiar dacă populația globală a crescut de șapte ori față de vremea lui Malthus.[50] (Recentele victime ale subnutriției din Africa nu au fost cauzate de lipsa hranei, ci de războaiele civile în care inamicii s-au exterminat reciproc prin înfometare.)[51]

Predicțiile greșite ale lui Holdren și zelul său de a elimina un drept fundamental al omului nu l-au împiedicat să devină consilier științific prezidențial. Erorile sale nici măcar nu au primit mare atenție. Jurnaliștii l-au tratat cu obișnuita curtoazie profesională cuvenită unui coleg de profeții apocaliptice. Erorile distrug rareori cariere în industria crizei, lucru pe care Philip Tetlock l-a descoperit urmărind sistematic aproape 30 000 de predicții emise de reprezentanți ai mediului academic, editorialiști și alți experți plătiți pentru prognozele lor lansate în public. El a declarat că rata de precizie a acestor profesioniști era cu puțin peste pura întâmplare (de nivelul unui „cimpanzeu care aruncă la țintă săgeți de dart", după cum s-a exprimat el) și, în realitate, mai slabă decât a unor nonexperți. Experții compensau lipsa lor de acuratețe printr-o excesivă încredere de sine și prin exagerări, acestea fiind motivele pentru care continuă să fie citați.[52] Industria crizei este o simbioză între jurnaliști, politicieni și experții care îi alimentează cu predicții înspăimântătoare. Ziariștii au nevoie de povești senzaționale; politicienii au nevoie de teme de campanie; experții au nevoie de publicitate, prestigiu și finanțare.

Am numit aceste grupuri negustori ai răului, dar fără intenția de a sugera că se implică în ceea ce fac numai pentru bani. Mulți dintre ei chiar sunt realmente alarmați. Cei mai eficienți profeți apocaliptici sunt cei care cred în propriile profeții. Chicken Little era cu adevărat convinsă că se prăbușește cerul. Problema nu consta în sinceritatea ei, ci în interpretarea greșită a ghindei care i-a căzut în cap și în planul său de-a rezolva chestiunea. Ea și celelalte animalc erau atât de speriate de această gogoriță, după cum se exprima Mencken, încât dorința lor de siguranță i-a făcut să caute adăpost în vizuina vulpii, care s-a grăbit să-i mănânce. Este morala avertisment a poveștii, care se aplică și Crizei Crizei. Există o mulțime de vulpi flămânde care stau la pândă.

Prostia colectivă

Chiar dacă profeții Judecății de Apoi exagerează, nu servesc ei unui scop? La urma urmei, efectul negativității face ca pierderile să pară uriașe, deci nu ar trebui să luăm niște măsuri suplimentare de precauție chiar dacă

se dovedește că erau inutile? Dar dacă profeții au dreptate de această dată? Aceasta este motivația rațională standard a industriei crizei. Dar trebuie să mai avem în vedere o problemă și mai amplă: o „prostie socială", după cum o numește Mancur Olson.

Olson a fost un sclipitor economist american care a identificat cele mai mari obstacole în calea prosperității din societățile democratice. El a studiat problemele acțiunii colective, în care indivizii angajați în urmărirea rațională a propriului interes egoist sfârșesc prin a dăuna întregii societăți – o prostie socială. Cartea lui cea mai celebră, *Ascensiunea și declinul națiunilor* (1982), analiza enigmaticul model al creșterii economice de după al Doilea Război Mondial.[53] De ce învinșii, Germania și Japonia, s-au refăcut atât de rapid și într-un mod atât de neașteptat încât s-a vorbit despre un „miracol economic"? De ce unul dintre învingători, Marea Britanie, a ajuns să fie numit „bolnavul Europei"? Cândva motorul Revoluției Industriale, a avut în secolul XX o creștere economică atât de lentă încât economiștii au căutat cauzele „bolii britanice". Olson a diagnosticat o îngroșare a arterelor economice – „demoscleroză", după cum a fost ulterior supranumită de Jonathan Rauch[54] –, cauzată de acumularea treptată a unor favoruri acordate unor grupuri speciale de interese.

Olson a arătat cum suferă țările când grupuri de industriași, sindicate, fermieri, asociații profesionale și alte grupuri de interese își folosesc puterea ca să fixeze prețurile, să umfle profiturile și salariile, făcând lobby pentru subvenții, tarife, scutiri de impozite și reglementări cu scopul de a restrânge competiția. Rezultatele sunt teribil de costisitoare pentru societate, îndeosebi pentru săraci, care nu dispun de grupuri puternice de interese care să-i apere. Dar intră în acțiune o prostie socială: cetățeanul mediu nu are nicio motivație personală ca să atace vreun grup singular de lobby. Dacă nu survine o discontinuitate majoră, cum a fost războiul care a distrus structurile de putere ale Germaniei și Japoniei, obligând economiile acestor țări să se refacă de la zero, grupurile speciale de interese continuă să se îmbogățească treptat în detrimentul interesului public.

— Este moarte cauzată de o mie de tăieturi minuscule, a explicat Olson. O predispoziție spre statu-quo este permanentizată în fibra societății de toate aceste grupuri care dețin puterea. Regulile impuse discriminează oamenii, companiile și ideile noi – exact sursele din care ar trebui să se nască forțele sociale dinamice. Se instalează astfel un soi de

scleroză instituțională care obturează arterele națiunii. Cred că este cea mai importantă problemă a societăților. Este greu de sesizat deoarece, de una singură, niciuna dintre aceste prostii sociale nu este fatală, dar, dacă se acumulează suficient de multe, pot să ruineze o societate.

Negoțul cu criza este parte integrantă a demosclerozei, recunoaște Olson, acest comerț fiind exploatat prompt de politicieni și grupuri de interese. Aceștia urmează celebrul dicton lansat de Rahm Emanuel, fostul primar din Chicago și apoi șef al personalului de la Casa Albă: „Nu vrei să irosești nicio criză serioasă."[55] Societatea ca întreg nu are de câștigat reacționând exagerat față de niște probleme supralicitate sau inexistente, dar nu este în interesul cetățeanului de rând să demaște o criză. În consecință, Chicken Little nu este întâmpinată cu mult scepticism și, de regulă, există cel puțin un grup de interese gata să joace rolul Vulpii, sugerând o soluție rapidă.

Criza poate să nu fie reală și soluția poate să nu aducă nimic bun pe termen lung, dar politicienii sunt prea zoriți ca să verifice acest lucruri. Ei pot să culeagă publicitate imediată și alte beneficii (precum donațiile pentru campanii), repezindu-se cu soluția salvatoare. Indiferent ce politică ar adopta, efectele ei se vor păstra mult timp după ce criza va fi trecut. Când o națiune își mărește forțele armate ca să ducă un război, după restabilirea păcii elita militară nu se va restrânge la dimensiunile ei antebelice. După cum relata economistul Robert Higgs în a sa istorie a expansiunii guvernamentale, *Criza și Leviatanul*, birocrațiile, reglementările și subvențiile nu dispar după încetarea unei crize; nu dispar nici grupurile de interese cărora aceste politici le aduc beneficii.[56]

Costurile crizelor se însumează și nu sunt doar bănești. Consumăm atât de mult timp și atâta energie făcându-ne griji din pricina unor pericole mărunte sau imaginare încât sfârșim prin a fi mai puțin în siguranță. Aidoma împăraților antici, care au scos în afara legii noile tehnologii, comerțul modern cu frică încetinește tipul de inovație care a produs Marea Îmbogățire. Savanții agronomi, a căror Revoluție Verde de la mijlocul secolului XX a hrănit explozia demografică din Asia, sperau o revoluție asemănătoare în agricultura africană, bazată pe recoltele de plante modificate genetic, dar această a doua revoluție verde a fost obstrucționată de Greenpeace și de alți activiști anti-OMG [organisme modificate genetic] din Europa și America.[57] Pe lângă faptul că au speriat publicul (în așa fel încât jumătate

dintre americani cred că OMG sunt nesănătoase)[58], campania lor a determinat fundațiile și guvernele să reducă finanțarea cercetărilor legate de OMG și i-a împiedicat pe fermierii din Africa să cultive recolte care ar fi hrănit mai mulți oameni și ar fi combătut deficiențele de nutriție. Negoțul cu frică i-a făcut pe conducătorii Zambiei să refuze ajutoarele alimentare din străinătate într-o perioadă de foamete întrucât ar fi conținut OMG.[59]

Se estimează că peste un milion de oameni mor anual și cel puțin 250 000 de copii orbesc din cauza deficitului de vitamina A și de alte microsubstanțe nutritive, deficit care ar putea fi atenuat prin cultura unor soiuri fortificate de orez, banane și alte plante deja realizate cu ajutorul tehnicilor de inginerie genetică. Aceste culturi sunt considerate sigure de o majoritate covârșitoare a oamenilor de știință, printre care 140 de laureați ai Premiului Nobel, care au numit campania anti-OMG o „crimă împotriva umanității",[60] dar prăpastia care desparte opinia publică de punctul de vedere științific în această chestiune este și mai largă decât abisurile create între public și savanți în ceea ce privește evoluția și schimbările climatice.[61] Laureații nu dispun de bugetul pentru lobby și publicitate al organizației Greenpeace. Nici copiii care orbesc și mor din cauza deficitului de vitamina A.

Cercetătorii din domeniul medical sunt pregătiți pentru propria revoluție grație progreselor din genetică și a noilor tehnologii digitale, dar și ei sunt blocați de noi obstacole: enormele bariere legislative care s-au acumulat în clasica manieră demosclerotică. Ori de câte ori apare o problemă cu un nou medicament sau cu o tehnologie nouă, victimele sunt evidente – și carne de tun pentru jurnaliști și avocați, care nu ezită să se folosească de ele ca să proclame o nouă criză, care îi îndeamnă pe legiuitori să adauge noi măsuri de protecție în calea viitoarelor medicamente. Dar cel mai mare scandal dintre toate este efectul cumulativ al acestor măsuri de siguranță, care încetinesc dezvoltarea unor tratamente ale unor boli precum obezitatea, diabetul, Alzheimer și altele. În ultimul sfert de secol costul mediu al dezvoltării unui singur medicament nou a crescut de șase ori. Prețul mediu este acum 3 miliarde de dolari[62] (unele estimări vorbesc despre 6 miliarde[63]), iar procesul de aprobare durează în mod tipic peste un deceniu și necesită 100 000 de pagini de documentare. Uneori acest scandal atrage atenția dacă este afectat un grup bine organizat, cum au fost pacienții suferinzi de SIDA, care au reușit să treacă peste obstacolele de natură să întârzie

introducerea noilor medicamente capabile să le salveze viața. Însă problema este de regulă ignorată deoarece nu există victime ușor de identificat.

Câți oameni au murit așteptând să fie produse și aprobate medicamentele salvatoare? Nimeni nu cunoaște dimensiunile acestui „cimitir invizibil", după cum îl numesc economiștii domeniului medical, dar nu încape îndoială că sunt enorme. Vă puteți face o idee asupra scalei efectelor dintr-un singur exemplu care ilustrează cât de mortal poate fi comerțul cu frică: sute de mii de europeni și americani care mor anual din cauza reglementărilor și a tehnofobiei privind nicotina.

Nicotina are o reputație proastă deoarece este legată de fumatul țigaretelor, care este pe bună dreptate considerat principala cauză de deces care poate fi prevenită. Dar nu nicotina face ca țigările să fie mortale. Fumătorii sunt uciși de miile de toxine și substanțe cancerigene din fumul de țigară. În sine, nicotina „nu este mai periculoasă pentru sănătate decât cafeina", după cum afirmă Societatea Regală pentru Sănătate Publică din Marea Britanie.[64] Aidoma cafeinei, creează dependență, dar oferă și beneficii importante. S-a demonstrat că nicotina îi ajută pe oameni să își controleze greutatea, să își reducă anxietatea și să își amelioreze concentrarea, dispoziția, memoria și vioiciunea minții.[65] Iată de ce atât de mulți oameni continuă să fumeze, chiar dacă știu cât de periculos este fumatul. În pofida unei jumătăți de secol de îndemnuri de a renunța la fumat, cel puțin 15% dintre adulți încă fumează în toate țările europene,[66] cu excepția uneia.

Singura excepție este Suedia, unde rata fumătorilor a scăzut la numai 7% deoarece mulți oameni au trecut la o sursă alternativă de nicotină, numită *snus*, o formă de tutun care nu se fumează, ci se absoarbe oral dintr-un pachețel. Grație acestui înlocuitor al țigaretei, Suedia are cea mai mică rată de decese cauzate de fumat din Europa și se estimează că 350 000 de vieți ar fi salvate anual dacă restul Europei ar urma exemplul Suediei.[67] Dar, în loc să încurajeze această tendință, Uniunea Europeană a interzis *snus* peste tot, cu excepția Suediei.

Cum pot oficialitățile publice să îi priveze pe oameni de un produs salvator de vieți? Pot din cauza spaimelor ațâțate de o improbabilă alianță a unor grupuri de interese. Este tipul de alianță, deseori formată în Criza Crizei, pe care economiștii o numesc o coaliție între baptiști și contrabandiștii de băuturi alcoolice. Expresia provine de la predicatorii baptiști care au militat pentru închiderea cârciumilor și contrabandiștii care

doreau și ei ca localurile unde se vindeau băuturi alcoolice să fie închise duminica, pentru ca ei să poată vinde ilegal alcool. Baptiștii le-au furnizat politicienilor o scuză virtuoasă pentru creșterea profiturilor traficanților (și, totodată, o oportunitate de a fi mituiți de contrabandiștii recunoscători).[68]

În coaliția contra nicotinei rolul virtuoșilor baptiști este jucat de radicalii mișcării antifumat, care se opun nicotinei sub orice formă, insistând că abstinența este singura strategie acceptabilă. Contrabandiștii sunt industriile care profită de eliminarea competiției tutunului fără fum: companiile producătoare de țigarete (din motive evidente) și companiile farmaceutice care vând înlocuitori de nicotină, precum gumă de mestecat, pastile și plasturi cu nicotină – niciunul dintre aceste surogate nedovedindu-se popular printre fumătorii care doresc să renunțe la năravul lor.

Cu obișnuitul ajutor din partea jurnaliștilor alarmiști, această coaliție a răspândit ideea populară că tutunul fără fum este periculos chiar dacă cercetătorii au ajuns la concluzia că este cu cel puțin 99% mai sigur decât fumatul. Studii pe termen lung ale utilizatorilor de *snus* au descoperit un risc minor sau niciun risc de cancer oral și niciun risc crescut de atac de cord, de accident cerebral sau de orice boală asociată cu fumatul.[69] Dar negoțul cu frică plus experții în lobby din culise au menținut interdicția legală a *snus*-ului în Europa[70] și i-au împiedicat pe comercianții de *snus* din Statele Unite să facă reclamă gradului în care produsul lor este mai sigur decât țigaretele.[71]

Acum aceeași coaliție și-a îndreptat atenția către eliminarea competiției venite din partea unei și mai mari amenințări a afacerii lor: țigările electronice, care livrează nicotină sub forma unor vapori din care lipsesc toxinele din fumul de țigară. Într-un studiu riguros din 2019 s-a demonstrat că aceste bețigașe aburinde sunt de două ori mai eficiente decât alte produse cu înlocuitori de nicotină (precum guma de mestecat sau plasturii) în a-i ajuta pe fumători să renunțe la țigări.[72] De la introducerea lor pe piață în 2010, ratele fumătorilor din America s-au redus drastic, scăzând prima oară sub 15% dintre adulți.[73] Un vaporizator popular, numit Juul, s-a dovedit atât de eficient în a-i dezvăța pe fumători de obiceiul lor încât analiștii de pe Wall Street l-au numit o amenințare existențială pentru industria tutunului, ale cărei acțiuni s-au prăbușit odată cu vânzările de țigarete.[74]

Această tehnologie are potențialul de a salva zeci de milioane de vieți de pretutindeni, dar, cu toate acestea, răspunzând lobby-ului exercitat de

coaliția dintre baptiști și contrabandiști, legiuitorii din toată lumea au luat măsuri spre interzicerea sau restricționarea severă a țigărilor electronice.[75] Au justificat această persecuție invocând principiul precauției: chiar dacă nu au fost demonstrate niciun fel de daune produse de vaporii cu nicotină, nu știm deocamdată cu certitudine dacă această nouă tehnologie este absolut sigură. Este adevărat, dar ne arată cât de mortal poate fi acest principiu de precauție. Oricare ar fi daunele pe care le-ar putea cauza inhalarea vaporilor cu nicotină, acestea sunt „consecințe minime" în comparație cu acelea produse de fumat conform celei mai eminente autorități medicale, Colegiul Regal al Medicilor, care ajunge la concluzia că inhalarea acestor vapori este cu cel puțin 95% mai sigură decât fumatul.[76] A fi îngrijorat de niște minuscule pericole ipotetice de mâine în loc să te preocupe un mare pericol real de astăzi este o formă absurdă a nevoii compulsive de securitate – predispoziția negativistă în manifestarea ei cea mai nevrotică.

Și totuși aceasta a fost abordarea pe care au adoptat-o nu doar legiuitorii, ci și presa, care a continuat să publice articole despre daunele ipotetice ale țigărilor electronice. Jurnaliștii au făcut o fixație asupra unei „epidemii" de pufăială electronică printre adolescenții americani și au proclamat că aceasta acționează ca o „poartă de intrare" ce duce spre fumat, deși între timp ratele fumătorilor tineri s-au redus la niveluri nemaivăzut de scăzute, declinul fiind mult mai abrupt decât în anii anteriori țigărilor electronice.[77] Majoritatea adolescenților care le încearcă nu devin nici măcar consumatori constanți de nicotină vaporizată, cu atât mai puțin fumători. (Mulți consumă lichide care nu conțin niciun dram de nicotină.)[78]

Nimeni nu dorește să vadă că adolescenții capătă o dependență de nicotină – vânzarea țigărilor electronice fiind interzisă în cazul minorilor –, dar acest risc nu justifică anumite restricții (precum interzicerea lichidelor aromate) care îi descurajează pe fumătorii de toate vârstele să renunțe la fumat. Există printre adolescenți mult mai numeroși consumatori de alcool decât de țigări electronice,[79] dar nu restricționăm vânzările de alcool către adulți, chiar dacă alcoolul este mult mai periculos pentru adolescenți. Pufăitul de vapori nu este doar mai sigur, ci furnizează și enorme beneficii: de la apariția țigărilor electronice rata fumătorilor din rândurile adolescenților și ale tinerilor s-a redus la jumătate.[80]

Ați crede că această evoluție ar fi primită entuziast de grupurile antifumat, și a fost salutată de unele, dar majoritatea au manifestat o formă

virulentă de ceea ce se numește sindromul March of Dimes*. Este o situație frecvent întâlnită în grupurile de negustori ai crizei, deși poartă numele unei organizații mult mai vrednice de stimă. Creată ca să combată poliomielita, March of Dimes nu și-a proclamat victoria și nu s-a dizolvat după ce vaccinul antipolio a înlăturat în mare măsură pericolul paraliziei infantile. A găsit noi boli contra cărora să lupte. Grupurile antifumat și oficialitățile răspunzătoare de sănătatea publică se găsesc într-o situație asemănătoare. Și-au îndeplinit cu succes misiunea de a informa publicul în legătură cu riscurile fumatului, pe care l-au declarat ilegal în majoritatea spațiilor publice. Ce le-a mai rămas acum de făcut, odată ce fumatul a fost universal blamat? Cum pot să mai atragă atenția mediatică față de un pericol care este de mult o știre perimată?

Au nevoie de un nou pericol ca să-și justifice joburile și, din nefericire, cel mai la îndemână este utilizarea țigărilor electronice. Campania lor de trezire a spaimei a fost utilă pentru bugetele oficialităților din domeniul sănătății publice și ale activiștilor, dar a fost un dezastru pentru sănătatea publică. Anchetele din ultimul deceniu arată o inversare a opiniei populare despre inhalarea nicotinei vaporizate. Inițial a fost considerată mai sigură decât fumatul, dar acum predomină în rândul americanilor opinia că este la fel de dăunătoare – sau chiar și mai periculoasă.[81] Europenii sunt la fel de dezinformați.[82] Asta înseamnă că milioane de fumători au fost descurajați să facă trecerea de la fumat la țigara electronică și mulți dintre ei vor sfârși în acel cimitir invizibil al victimelor ucise de Criza Crizei.

Am putea să continuăm această însumare a costurilor impuse de prostia socială, dar nu vrem să sfârșim noi înșine ca niște profeți ai Apocalipsei. Nu dorim să ne concentrăm atât de mult asupra unor probleme individuale încât să pierdem din vedere imaginea de ansamblu. În pofida tuturor obstacolelor inutile din calea progresului, omenirea continuă să fie mai sănătoasă, mai bogată și mai înțeleaptă. Trăim realmente într-o epocă de aur,

---

* March of Dimes este o organizație nonprofit din Statele Unite care militează pentru îmbunătățirea sănătății mamelor și copiilor. Organizația a fost inițiată în 1938 de președintele Franklin D. Roosevelt ca Fundație națională pentru combaterea paraliziei infantile. Denumirea „March of Dimes" a fost introdusă ulterior de Eddie Cantor. După ce a finanțat crearea primului vaccin antipolio, organizația s-a axat pe prevenția defectelor native și a mortalității infantile, iar în prezent militează pentru prevenția nașterilor premature.

chiar dacă majoritatea oamenilor cred altceva. Marea Îmbogățire continuă și se va accelera dacă putem învinge singura criză reală învățând să-i ignorăm pe negustorii fricii.

Trebuie să astupăm prăpastia scoasă în evidență de sondajele de opinie, conform cărora oamenii sunt pesimiști în ceea ce privește lumea, dar optimiști față de perspectivele lor și ale comunităților în care trăiesc. Cercetătorii o numesc Decalajul Optimismului, cunoscut și ca sindromul „Eu sunt OK, ei nu sunt".[83] Din anchete și sondaje rezultă că în America și în alte țări bogate majoritatea oamenilor se așteaptă ca situația lor financiară să se îmbunătățească în anul următor, dar sunt pesimiști în ceea ce privește economia națiunii lor și cea globală.[84] Când sunt chestionați în legătură cu subiecte precum imigrația, șomajul, maternitatea adolescentină, criminalitatea și drogurile, majoritatea oamenilor spun că acestea nu sunt o problemă în comunitatea lor, dar sunt o problemă serioasă a țării lor. Sunt mult mai mulțumiți de calitatea mediului din zona în care locuiesc decât de calitatea mediului pe plan național și încă și mai puțin satisfăcuți de condițiile ambientale globale.

Deloc surprinzător, cercetătorii au descoperit că Decalajul Optimismului este legat de industria crizei: cu cât dedici mai mult timp și mai multă atenție știrilor televizate, cu atât tinzi să devii mai pesimist față de soarta lumii.[85] Cum ai putea să nu fii? Oricât de bună ți-ar fi fost ziua, corespondenți rătăcitori peste tot vor găsi – sau vor fabrica – niște orori proaspete care să îți răpească iluziile. Indiferent cât de bine folosiți strategiile din această carte ca să învingeți predispoziția negativistă în viața și în cariera personală, tot trebuie să înfruntați Criza Crizei. Este o provocare diferită care necesită strategii diferite.

SĂ TĂIEM PROFITURILE PROFEȚIILOR APOCALIPTICE

De ce este Washington, D.C. înconjurat de cele mai bogate districte din Statele Unite?[86] Fiindcă demoscleroza a îmbâcsit capitala cu grupuri de interese. Guvernul federal s-a tot umflat decenii de-a rândul, deopotrivă în timpul administrațiilor republicane și democrate, îmbogățind legiuni de lobby-iști, avocați, contractori, membri ai unor autorități de reglementare,

jurnaliști și tot felul de experți care s-au strâns acolo. Această concentrare de bogăție și de putere este frecvent blamată în restul țării, cu efecte minime. Întrucât Criza Crizei este o problemă de acțiune colectivă, individul tipic nu are niciun motiv să îi demaște pe acești profeți ai Judecății de Apoi ori să se opună creșterii puterii de la Washington, în vreme ce jurnaliștii, lobby-iștii și restul de indivizi din industria crizei au toate motivele să ațâțe mai departe spaimele. Nu este de așteptat ca ei să renunțe de bunăvoie la joburile lor.

Dar cel puțin putem încerca să modificăm stimulentele celor care prevestesc Apocalipsa. Ne trebuie mai multe recompense pentru politicieni când vorbesc rațional despre riscuri, așa cum a făcut președintele Obama când a declarat că terorismul nu este o amenințare existențială.[87] Trebuie să-i încurajăm pe analiștii care pun problemele în perspectivă, ceea ce face Consensul de la Copenhaga solicitând unor economiști marcanți să ierarhizeze cele mai eficiente modalități de a-i ajuta cu costuri minime pe săracii lumii. (În lista lor de priorități încetinirea încălzirii globale figurează pe o poziție mult inferioară față de combaterea bolilor și eliminarea deficiențelor nutriționale).[88] Și, deoarece pedepsele sunt mult mai eficiente decât recompensele, ne trebuie modalități de a tăia profiturile profeților apocaliptice. Iată câteva sugestii:

CrisisCrisis.com. Oricât de mult ar îndrăgi poveștile horror, jurnaliștii au fost nevoiți să renunțe la un gen particular: legenda urbană. Obișnuiau să se refere din când în când aluziv la cazuri clasice, precum aligatorii care stăteau la pândă în rețeaua de canalizare din New York, rozătoarele servite în puii fripți în restaurante fast-food (legenda Șobolanului de la Kentucky Fried Chicken) și povestea colindătorilor de Halloween, care primeau daruri precum bomboane otrăvite sau un măr în care era ascunsă o lamă de ras. Toate aceste legende erau false, dar cine știa? După cum le place reporterilor să spună, doar pe jumătate în glumă, unele povești sunt prea bune ca să le mai verifici. Dar acum este ușor să cauți poveștile pe Snopes.com, un website care investighează sistematic legendele urbane. Păstrează un inventar al celor mai populare, etichetându-le ca adevărate sau false, fiind ușor accesibile jurnaliștilor – precum și cititorilor, care imediat îi pot

face de râs online, postând un link spre dovezile de pe Snopes care demontează legenda. Procedeul este eficient pentru că Snopes și-a căpătat o reputație de acuratețe a investigațiilor sale. Și-a câștigat și o audiență, devenind unul dintre cele mai populare site-uri de pe web, ceea ce arată că poate să existe o piață pentru demistificări.

Ne-ar plăcea să vedem un inventar asemănător, care să evalueze profețiile apocaliptice. Crizele sunt mai greu de demontat decât legendele urbane – nu trebuie verificată o singură poveste –, dar puțină contextualizare poate să facă mult pentru temperarea alarmismului. Terorismul cu greu pare o amenințare existențială odată ce vezi un grafic arătând că au fost mult mai numeroase atacuri și victime în anii 1970 și 1980 (perioadele de apogeu ale Armatei Republicane Irlandeze și ale separatiștilor basci din Spania) decât în prezent.[89] Perspectiva extincției ursilor polari (o predicție ritualic însoțită de fotografia unui urs numai piele și os pe un sloi de gheață care se topește) pare neplauzibilă odată ce vezi tendințele populației (numărul lor a crescut în ultimele decenii) și afli faptul că anterior au supraviețuit într-un climat mai fierbinte decât se întrevede în cele mai cumplite predicții privind încălzirea globală.[90] Informațiile de acest gen sunt deocamdată împrăștiate pe internet în site-uri care promit analize de profunzime ale diferitelor probleme, dar majoritatea sunt înregimentate într-o anumită tabără ideologică, astfel încât analizele lor sunt respinse de tabăra ideologică opusă. Este necesară o colecție precum Snopes.com, cu o reputație de neutralitate, care să adune toate informațiile într-un site ușor accesibil. Această colecție ar reprezenta un serviciu public și ar putea da puterii răului o utilizare bună atașând și o tabelă de scoruri ale profeților și ale profețiilor. Exact așa cum ne predispune să dăm atenție predicțiilor înfricoșătoare, biasul negativist ne predispune să acordăm și mai mare atenție greșelilor. Profeții Apocalipsei și-ar pierde o parte din puterea lor dacă oamenii ar putea să vadă cât de frecvent s-au înșelat.

Să se adopte Legea lui Patty. După ce Jacob, fiul ei de 11 ani, a fost violat și ucis aproape de casa ei din Minnesota, Patty Wetterling s-a pus în fruntea mișcării pentru comunicarea publică a listelor

de infractori sexuali. În 1994 a fost adoptată o lege federală care a primit numele lui Jacob și Patty a revenit la Washington după doi ani, când revendicările sale au fost lărgite cu un amendament care a primit numele unui alt copil ucis, Megan Kanka. A stat lângă președintele Clinton în Grădina de Trandafiri de la Casa Albă când acesta a semnat așa-numita Lege a lui Megan. Dar astăzi ea luptă pentru o nouă cauză: anularea răului făcut de aceste legi. Ea a devenit un critic hotărât al prevederilor draconice aplicate unui foarte mare număr de oameni care nu corespund ideii nimănui de infractor sexual, precum tânărul de 19 ani care a avut relații sexuale cu o fată de 17 ani, cu care ulterior s-a și căsătorit, sau nenumărați adolescenți a căror reputație este pătată pe viață doar pentru că au trimis un SMS altor adolescenți. Din păcate, politicienii nu au învățat din greșeala comisă prin adoptarea Legilor lui Jacob și a lui Megan. În schimb, au devenit și mai hotărâți să exploateze tragediile personale adoptând în grabă legi care poartă numele unor victime. Donald Trump a făcut campanie pentru Legea lui Kate, numită astfel după o femeie din San Francisco ucisă de un emigrant, după care au urmat alte zeci de victime comemorate în legislația statală și cea federală. Este un șantaj emoțional. Personalizarea unei legi aduce publicitate (familia victimei poate să apară la conferința de presă) și ajută la grăbirea adoptării (cine ar îndrăzni să voteze contra unei victime care stârnește compătimire?), dar scurtcircuitează dezbaterea rațională și duce la politici publice dăunătoare. Iată de ce, în onoarea lui Patty Wetterling, vom lupta cu aceleași arme propunând o ultimă lege personalizată: Legea lui Patty, care va interzice ca vreuna dintre legile viitoare să fie numită după un copil sau după oricine altcineva.[91]

*Grupul de experți distinși cu panglici albastre și roșii.** În epoca anterioară știrilor în flux continuu, o reacție obișnuită față de o criză

* În original, *The-Red-and-Blue-Ribbon Panel*. În context, termenul *panel* se referă la un grup de experți cu misiunea de a cerceta cauzele unei situații de criză și de a propune un set de soluții eficiente (în prezent expresia cel mai des utilizată este *think-tank*). *Blue Ribbon* – „panglica albastră" este un însemn de înaltă distincție, datând din perioada absolutismului regal din Franța și din Anglia. *Blue-Ribbon Panel* înseamnă, așadar, un grup

era instituirea unui grup de experți distinși cu panglică albastră care să investigheze. În momentul când era dat publicității voluminosul raport al grupului, criza era frecvent deja o știre atât de răsuflată încât recomandările experților erau apoi ignorate. *Blue-ribbon panel* a devenit o expresie menită să ridiculizeze întârzierea și inacțiunea, fiind adeseori ținta ironiilor lansate de jurnaliștii nerăbdători. Însă din punctul de vedere al publicului întârzierea era o calitate, nu un defect. Ea împiedica legiferarea grăbită a unor idei proaste. De regulă, există un scurt interval în care se poate exploata anxietatea populară, dar cererile vehemente ale publicului de acțiune rapidă se sting nu după multă vreme. Grupul de experți distinși sună destul de anacronic în zilele noastre, dată fiind nevoia neîncetată de știri a jurnaliștilor și nepotolita dorință a politicienilor de a fi prezenți la televiziune, dar nu există niciun motiv pentru care tradiția să nu poată fi reînviată și perfecționată. În loc să cedați impulsului de a crede că „trebuie să se facă ceva", adoptând imediat o lege, înființați o comisie și nu o umpleți doar cu obișnuiții experți din industria crizei, care sunt oricând fericiți să recomande mai multe finanțări pentru ei. Creați, în schimb, echipe rivale, utilizând un format care a fost eficient explorat în sectorul public și în cel privat pentru a pune la punct soluțiile unor probleme precum strategia militară, proiectarea navelor spațiale, îmbunătățirea securității informatice și managementul altor proiecte. Se numește exercițiul echipei roșii. Un grup numit echipa albastră analizează problema și elaborează o soluție, care este apoi criticată de o echipă roșie, care caută deficiențele soluției propuse. Un grup de arbitri moderează disputa și, în cele din urmă, formulează o minuțios evaluată propunere de abordare a crizei – presupunând că până atunci îi mai pasă cuiva de problema supusă dezbaterii.[92]

Pariați contra profeților apocaliptice. Când un expert anunță sigur pe el un dezastru, prima întrebare pe care să i-o puneți ar trebui să fie: vrei să pariem? Această tehnică a fost utilizată extrem

---

de experți eminenți, de prima mână. Autorii propun în continuare și un al doilea grup de experți „cu panglică roșie" – *Red-Ribbon Panel*.

de eficient în revista *Science* de Julian Simon, un economist frustrat de predicțiile apocaliptice emise în timpul crizei petrolului din anii 1970. Opinia dominantă decretase că prețul petrolului și al altor resurse naturale va crește până la cer pe măsură ce nevoile de consum ale populației tot mai numeroase vor secătui resursele planetei. Spre deosebire de cei care prevesteau sfârșitul lumii, Simon studiase tendințele pe termen lung și știa că prețul energiei și al altor resurse naturale scăzuse în ultimele secole datorită inventivității cu care oamenii au descoperit noi resurse și înlocuitori. În revista *Science* el s-a oferit să parieze că petrolul și oricare altă resursă naturală vor fi mai ieftine la orice dată viitoare. Ecologistul Paul Ehrlich și John Holdren, viitorul consilier științific al Casei Albe, au acceptat provocarea. În 1980 au ales cinci metale (cupru, crom, nichel, cositor și tungsten) și au pariat 1 000 de dolari că prețul lor va fi mai mare peste zece ani. Când pariul a ajuns la scadență, toate cele cinci metale erau mai ieftine, iar profeții apocaliptici au fost nevoiți să plătească, recunoscând public că s-au înșelat.[93] Tactica lui Simon a fost adoptată de alții, printre care și Tierney; în 2005, el a pariat 5.000 de dolari cu autorul unui editorial din *New York Time Magazine* care prevestea, din nou, că prețul petrolului era pe cale să explodeze, pe măsură ce rezervele mondiale erau pe sfârșite.[94] (Tierney și-a încasat câștigul în 2010.)[95] Această practică a fost instituționalizată pe Long Bets, un website care se autointitulează „Arena predicțiilor responsabile". Instituit de ecologistul Stewart Brand și de scriitorul Kevin Kelly, cu sprijin financiar oferit de Jeff Bezos, de la Amazon, website-ul le permite doritorilor să posteze o predicție legată de orice subiect și să-i invite pe amatorii de pariuri.[96] Cel mai mare pariu de până acum a fost făcut în 2007 de Warren Buffet, care a pariat contra managerilor de fonduri speculative că un banal fond mutual de investiții legat de acțiuni indexate de Standard & Poor 500 va fi mai rentabil decât fondurile speculative în următorii zece ani. Buffett a câștigat 2,2 milioane de dolari (pe care i-a donat unor instituții caritabile).[97] Majoritatea pariurilor de pe Long Bets nu au depășit 2.000 de dolari, dar nu mărimea sumelor de bani este ceea ce contează. Beneficiul pariurilor este că îi obligă pe oameni să facă predicții

concrete și verificabile – urmând să plătească un preț dacă se înșală. Dacă vestitorii Judecății de Apoi vor ca societatea să cheltuiască mari sume de bani pentru a face față unei amenințări, ar trebuie să fie dispuși să-și pună la bătaie banii lor – și propria reputație.

Nu comemorați terorismul. Impulsul de a-i cinsti pe morți este nobil, dar tratarea victimelor atacurilor teroriste ca pe o categorie specială de martiri nu face altceva decât să mărească numărul victimelor viitoare. Priveghiurile cu lumânări, momentele naționale de reculegere în tăcere, ceremoniile aniversare solemne și monumentele de piatră, toate sunt bine intenționate, dar glorifică nechibzuit terorismul, stârnind spaimele publicului și încurajând viitoare atacuri. Pe un potențial jihadist, Memorialul zilei de 11 septembrie din centrul Manhattanului îl împinge să fantazeze despre propria faimă nemuritoare. Familiile victimelor merită simpatie și mângâiere, bineînțeles, dar același lucru se poate spune și despre familiile oamenilor uciși în accidente și în alte tragedii, iar noi nu organizăm ceremonii aniversare și nu construim monumente pentru ele. Cel mai bun mod de a cinsti o victimă a terorismului este să-i găsești pe criminali, să-i pedepsești, după care să-i dai uitării.

Nu mai premiați pornografia terorii. Când un terorist se aruncă în aer sau când pe un sociopat îl apucă furia dementă, în mintea unui editor de ziar răsar instantaneu două cuvinte: Premiul Pulitzer. Producătorii de știri televizate visează cu ochii deschiși un Premiu Peabody. Ei știu cu câtă regularitate judecătorii care acordă premiile recompensează relatarea excesiv de amănunțită a acestor tragedii, așa că se folosesc de toate resursele ca să le prezinte din toate unghiurile posibile – exact genul de publicitate pe care și-l doresc cu ardoare teroriștii. O echipă de reporteri realizează un amplu profil al sociopatului, completat cu povești din copilăria acestuia, cu declarațiile lui sforăitoare de pe pagina sa de Facebook și cu fotografii în care pozează ca un membru înarmat al trupelor de comando – exact genul de glorie după care tânjește. Publicitatea îi inspiră pe alți sociopați să-și facă propriile planuri, de unde rezultă o „contagiune mediatică", pe care cercetătorii au identificat-o

drept o cauză majoră a împușcăturilor în masă.[98] Cercetătorii s-au aliat cu părinții victimelor și cu FBI în două organizații – „Nu-i numiți" și „Nicio notorietate" – care le cer insistent jurnaliștilor să evite menționarea frecventă a numelor ucigașilor și să se abțină de la publicarea fotografiilor și manifestelor prin care aceștia își promovează propria imagine.[99] Câțiva jurnaliști[100] au ținut seama de aceste recomandări, recunoscând rolul lor de publiciști ai terorii, dar majoritatea nu pot să reziste relatării cu lux de amănunte, chiar dacă au mai rămas puține lucruri interesante de spus. Ne dăm seama că ei suportă o presiune concurențială – nimeni nu dorește să piardă întâietatea publicării unui articol dramatic –, dar nu înțelegem de ce juriile care acordă premiile Pulitzer și Peabody continuă să premieze comerțul cu frică. Acești judecători nu suferă nicio presiune de a-și maximiza traficul pe web. Misiunea lor este să acorde premii jurnalismului care informează obiectiv și care servește binele public. Pornografia terorii nu face nici una, nici alta.

Reducerea profiturilor de care se bucură prevestitorii Judecății de Apoi ar ridica nivelul discursului public, dar negustorii răului vor rămâne pe piață cât timp există consumatori atrași de produsele lor. În ultimă instanță, cea mai bună modalitate de descurajare a pornografiei terorii sau a oricărei alte forme de comerț cu criza este ca oamenii să nu le mai dea nicio atenție. Poate să sune descurajant de utopic, date fiind atracția maselor față de puterea răului și oportunitățile permanente de prevestire a sfârșitului lumii. Revoluția digitală a făcut mai facilă decât oricând răspândirea dezinformării și a fricii, făcându-i realmente pe unii oameni mai anxioși și mai furioși unii împotriva altora.

Dar, ca de obicei, viitorul nu este atât de cumplit pe cât ați auzit că va fi.

Capitolul 10

Viitorul binelui

Răul va fi întotdeauna mai puternic decât binele, dar perspectivele binelui sunt din ce în ce mai bune. Cu toate pagubele efectului de negativitate pe care le-am enumerat, cu toate judecățile eronate și în pofida sarcasmelor inutile și a prostiei sociale, suntem convinși că răul este mai vulnerabil decât oricând deoarece îl înțelegem mai clar decât oricând. Dublarea speranței de viață în timpul Marii Îmbogățiri a fost posibilă datorită unei noi înțelegeri a lumii naturale, care le-a permis inginerilor și oamenilor de știință să exploateze forțele naturii și să învingă pericolele ei. Pe măsură ce înțelegem tot mai bine natura noastră lăuntrică putem începe să exploatăm și să învingem efectul negativității.

Exact așa cum i-am domolit pe cei Patru Călăreți, ne putem folosi cortexul prefrontal ca să ținem în frâu impulsurile creierului nostru străvechi – ori cel puțin să ne antrenăm capacitatea de a recunoaște modul în care aceste impulsuri negative ne deformează percepțiile și deciziile. După cum spuneam, Regula celor Patru nu este o lege universală a naturii, dar este un util ghid aproximativ. Dacă vă reamintiți că de obicei este nevoie de patru lucruri bune ca să învingem un singur lucru rău, veți ști să nu dați crezare reacțiilor voastre imediate față de evenimentele rele. În loc să vedeți o catastrofă ori de câte ori vă împiedicați de un obstacol, puteți să cântăriți situația în contextul progreselor pe care le-ați făcut anterior. În loc să presupuneți ce poate fi mai rău când partenerul vă dezamăgește, vă

puteți forța să priviți situația din perspectiva sa ori să apelați la perspectiva altcuiva. Când greșiți, puteți înțelege de ce o greșeală aparent măruntă are un efect atât de puternic asupra celor de lângă voi, printre care partenerul, familia sau șeful vostru.

Dacă vă amintiți Regula de Aur Negativă – cel mai mult contează ceea ce *nu* le faceți celorlalți –, puteți să evitați mâhnirea și să economisiți energie. Evitarea promisiunilor neduse la îndeplinire va face pentru voi mai mult decât eforturile suplimentare depuse pentru a repara o greșeală. În loc să vă străduiți să atingeți perfecțiunea, fiți suficient de buni. Recunoscând impactul criticii – și ineficiența criticilor-sandvici –, puteți să livrați remarcile critice într-un mod mai util și le puteți primi, de asemenea, într-un mod mai constructiv, în așa fel încât să învățați ceva în loc să fiți devastați. Recunoscând cu cât sunt mai tari pedepsele decât recompensele, puteți fi niște părinți, profesori sau manageri mai buni.

Odată ce înțelegeți cât de irațională este obsesia siguranței, căpătați libertatea de a vă asuma riscuri noi. Nu este ușor de făcut, acesta fiind motivul pentru care antrenorii echipelor de fotbal [american] continuă să le ceară jucătorilor să șuteze mingea cât mai departe în a patra acțiune, dar unii dintre ei încep să fie mai îndrăzneți și ne așteptăm ca, până la urmă, cât mai mulți dintre ei să învețe din succesul lui Kevin Kelley. Stăpânirea reacțiilor viscerale cere efort, dar tehnicile folosite de Neînfricatul Felix ca să își potolească panica sunt folosite și de alții și sunt accesibile oricui. Relațiile cu angajații-problemă și cu clienții furioși cer, de asemenea, efort, însă afacerile învață să evite merele stricate și urmează strategiile folosite la Casablanca Hotel pentru eliminarea elementelor negative. Efectul negativității online forțează companiile să ofere clienților servicii mai bune – care, în mod firesc, descoperă noi lucruri de care să se plângă, ceea ce obligă companiile să găsească, la rândul lor, noi modalități mai bune de servire a publicului.

Acum că psihologii au recunoscut predispoziția negativistă care le-a influențat atât de mult timp cercetările, au descoperit noi strategii prin care se poate accentua pozitivul. Și-au dat seama că nu suntem țintuiți pe o bandă hedonistă de alergare în gol, care ne limitează diversitatea trăirilor emoționale. Observând modul în care majoritatea victimelor unor traume se fortifică și cât de mulți oameni sunt mai fericiți la bătrânețe, psihologii au confirmat că unele versiuni ale Jocului Fericirii, propus de Pollyanna, dau realmente rezultate. Oameni de toate vârstele pot să contracareze

puterea răului rescriind în mod conștient firul narativ al evenimentelor din viața lor, concentrându-se asupra motivelor lor de fericire și savurând momentele bune din viață. Nostalgia este un instrument util nu doar pentru prețuirea trecutului, ci și pentru a da strălucire atât prezentului, cât și viitorului. Cercetătorii au descoperit că mișcarea psihologiei pozitive poate fi benefică atât pentru corp, cât și pentru minte, fapt evidențiat de ratele scăzute ale bolilor cardiovasculare și ale mortalității generale la oamenii care sunt mulțumiți de viața lor și optimiști în ceea ce privește viitorul.

Firește că aceste descoperiri fericite nu au atras tot atâta atenție ca știrile rele. Dar suntem optimiști că și acest aspect se poate schimba.

Dieta cu conținut redus de rău

Fiecare nouă tehnologie de comunicare este primită cu neîncredere, îndeosebi de elita politică și intelectuală. Socrate deplângea faptul că scrisul slăbește capacitatea de memorare a oamenilor.[1] Conducătorii Imperiului Otoman au interzis tiparul, care amenința elita religioasă și slujba scribilor tradiționali,[2] în vreme ce capii Bisericii Catolice au interzis cărțile eretice.[3] Ziarele au fost învinuite că-i izolează pe oameni.[4] Radioul a fost acuzat că este un instrument al demagogiei, iar televiziunea a fost desființată ca un „vast deșert".

Când acel deșert a început să se schimbe în anii 1980 și 1990, lăsând locul unor sute de emițători prin cablu și unor milioane de website-uri, tehnofobii au lansat și mai multe predicții ale dezastrului. Revoluția Informațională transforma America într-o „tehnocrație totalitară", lipsită de orice „simț transcendent al finalității ori al semnificației", conform unui des citat profesor de „ecologie mediatică".[5] Cărți precum *Data Smog*[6] și *Amusing Ourselves to Death* – „Amuzament până la moarte" – avertizau asupra „supraîncărcării cu date" și deplângeau tâmpenia crasă a noilor mijloace mediatice: canalele de shopping ahtiate să vândă inele cu pietre de zirconiu, nesfârșitele *infomercials*, emisiunile în care vedete sunt indivizi cu pretinse puteri parapsihologice, astrologi și staruri porno.

Inevitabil, prevestitorii Apocalipsei s-au bucurat de cea mai mare atenție, dar a existat și un remarcabil optimist, George Gilder. În 1990,

când Internetul era încă utilizat de numai câțiva tocilari, a publicat o carte intitulată *Viața de după televiziune*.[7] La vremea respectivă titlul suna ridicol, având în vedere audiențele uriașe ale televiziunii prin cablu, dar Gilder anticipa vesel prăbușirea mijloacelor mass-media. Odată ce Internetul s-a maturizat la mijlocul anilor 1990, el a prevăzut o epocă de aur a divertismentului.

— Când am intrat în dispute cu liderii posturilor de televiziune, a spus Gilder în 1997, după încheierea discuțiilor au venit la mine și mi-au spus: „Uite cum stau lucrurile, tu nu înțelegi. Oamenilor le place marfa pe care o transmitem. Am făcut sondaje de marketing și am constatat că oamenii sunt tâmpiți." Ei bine, eu sunt un neghiob când am în față televiziunea convențională. E prea mult de muncă până să găsești ceva bun, iar dacă găsești, nu va fi în acord cu ceea ce te interesează în mod deosebit. Televiziunea este cel mai mic numitor comun între mediile de comunicare, chiar dacă există 50 sau 500 de canale. Nu ai intra nicicând într-o librărie cu numai 500 de titluri. Prin definiție, în industria de carte sau în cea de publicații periodice 99,7% din marfă nu este pentru tine, ori cam așa este și Internetul. Este cel mai atractiv mijloc de comunicare în masă, întrucât vizează aria de excelență a fiecărui individ în loc să urmărească doar câteva puncte comune de atracție, care sunt în primul rând lascive și senzaționale.[8]

Optimismul lui Gilder a fost confirmat. Pe măsură ce canalele prin cablu și webul s-au maturizat, permițând oamenilor să vadă ceea ce doreau și când aveau chef pe platforme precum Netflix, Amazon și YouTube, posturile de televiziune au inaugurat o epocă de aur a dramelor, comediilor și documentarelor sofisticate. Sigur, erau încă pline de gunoaie, dar acum se puteau vedea seriale mai bogate și mai complexe decât orice se văzuse vreodată pe orice ecran. Televiziunea a depășit cinematograful ca mijloc de comunicare în masă inovator odată ce directorii executivi ai posturilor mari și-au pierdut puterea de a strangula alcătuirea programelor. Oamenii nu mai doreau să vizioneze doar seriale stereotipe de comedie ori să cumpere inele cu pietre de zirconiu. Având de ales, puteau să aprecieze excelența.

Acum același gen de evoluție are loc în mediile de socializare. Eliberați de dominația oligopolistă a vechilor surse mass-media de știri, oamenii își găsesc propriile surse de știri și, încă o dată, apar predicțiile dezastrului. Experți și politicieni critică vehement avalanșa de „fake news", care se presupune că influențează alegerile, precum și „buncărele ideologice" sau „camerele cu ecou", despre care se presupune că polarizează publicul. În America

și în Europa unii au cerut ca Google, YouTube, Twitter și alte companii de social-media să fie reglementate la fel ca serviciile de utilități publice. Dar încă o dată, pesimiștii exagerează problema – și propun soluția greșită.

Da, este posibilă retragerea într-un buncăr ideologic, dar oamenii de știință care analizează comportamentul online constată că puțini oameni fac acest lucru. Majoritatea americanilor rămân moderați în concepțiile lor politice și sondajele de opinie arată că vederile lor nu s-au modificat mult în ultimele decenii. Marea schimbare – o accentuată polarizare a opiniilor – a survenit nu în rândul cetățenilor, ci în sfera a ceea ce reprezentanții științelor sociale numesc clasa politică, care cuprinde cea mai mare parte din industria crizei: membrii legislativului, activiștii politici, finanțatorii campaniilor, jurnaliști, lobby-iști și intelectuali care se confruntă pe terenul politicilor publice. Ei sunt aceia care se separă la capetele opuse ale spectrului politic și încearcă să tragă restul țării de partea lor. Bătălia lor vicioasă a creat sentimentul larg răspândit de „falsă polarizare", după cum o numește politologul Morris Fiorina. Votanții democrați și republicani tipici se consideră în mod corect moderați, dar cred greșit că votanții celuilalt partid au devenit periculos de extremiști, consecința fiind că se simt din ce în ce mai mult pe poziții antagonice față de tabăra opusă.[9]

Această animozitate crescândă este adeseori blamată pe mediile de socializare, dar tendința se manifestase cu mult timp înainte să apară Facebook, iar animozitatea partizană este la fel de puternică, dacă nu chiar mai accentuată, în rândul americanilor mai vârstnici, deși aceștia petrec relativ puțin timp pe Internet. (Ei petrec relativ mai mult timp vizionând programele de știri ale televiziunilor prin cablu.) Falsa polarizare nu este impulsionată de social media. Nu, vina le aparține în primul rând mijloacelor tradiționale de comunicare în masă, politicienilor și celorlalți din industria crizei: vocile stridente care sperie constant publicul și care demonizează pe oricine îndrăznește să nu fie de acord cu soluția lor de rezolvare a ultimei crize. Urmărindu-i cum se încaieră cât e ziua de lungă, efectul este identic cu starea de spirit căpătată vizionând seară de seară filme polițiste. Începi să crezi că problema este mai gravă decât este în realitate.

Nu-i puteți împiedica pe negustorii de spaime să își vadă de treaba lor și nu puteți opri știrile lor care ațâță regiunile străvechi ale creierului, dar din capul locului nu sunteți obligați să le urmăriți. Am comparat predispoziția negativistă cu nevoia imperioasă de depozitare în corp

a caloriilor care îngrașă. Amândouă pornirile erau adaptative în savana ancestrală, dar sunt problematice în mediul actual. Marea Îmbogățire a condus la o severă îngroșare a taliei pentru că atât de multă mâncare care îngrașă ne ispitește cât e ziua de lungă. Combinată cu dubioasa recomandare a guvernului federal din anii 1980 și 1990 de a înlocui grăsimile cu carbohidrați,[10] această abundență a condus la o lungă și abruptă creștere a obezității în ultimul sfert de secol. Dar această tendință s-a moderat în ultimii cincisprezece ani – rata obezității a scăzut efectiv de câțiva ani – pe măsură ce mulți americani au început să își schimbe alimentația. Consumă mai multe nuci, cereale integrale și fructe proaspete, renunțând la băuturi acidulate și la alte băuturi îndulcite.[11] În cartea noastră despre autocontrol, *Willpower*,* am remarcat că este posibil ca alimentația cu junk-food să fi fost tentația cea mai irezistibilă dintre toate, dar oamenii învață să îi reziste.[12]

Sperăm să vedem o tendință similară în consumul de informații: dieta cu conținut sărac de rău. Comercianții de rău nu sunt mai irezistibili decât vânzătorii de junk-food. Aceleași abordări elementare de contracarare a puterii răului în relațiile personale și profesionale – minimizați negativul, accentuați pozitivul – vă pot da capacitatea de a învinge predispoziția negativistă care pervertește deciziile politice și opinia publică. Când se trage cu arma într-o școală ori când survine un atac terorist, nu mai trândăviți ore în șir urmărind relatările live. Când politicienii și liderii de opinie se înfruntă cu înverșunare, schimbați canalul. Dacă încercați să aplicați Regula lui Patru urmărind patru reportaje reconfortante pentru fiecare program enervant, veți petrece mult mai puțin timp pe canalele de știri. Asta cere un oarecare efort, dar acum este mai ușor pentru că există atât de multe alternative noi.

În trecut, media însemna o relatare tabloidă și stridentă a ultimei crime ori a celui mai recent scandal. După cum a prevăzut George Gilder, noile canale mediatice seamănă mai mult cu o librărie cu mii de cărți, adresate unei mari varietăți de preocupări câtuși de puțin sângeroase. Cu toate sarcasmele veninoase, răutățile pline de fiere și manipularea știrilor de pe mediile de socializare, în realitate avem de-a face mai mult cu pollyannism decât cu mass-media. După cum notam în Capitolul 8, oamenii aleg să posteze mai degrabă fotografii cu minuni ale naturii decât imagini ale

* Roy F. Baumeister & John Tierney, *Puterea voinței. Descoperă cea mai mare forță interioară*, trad. în limba română de Ianina Marinescu, Ed. Paralela 45, 2020.

unor masacre. Ei alcătuiesc grupuri online bazate pe pasiuni intelectuale și culturale comune și nu pe disprețul împărtășit față de inamicii politici.

Învață istorie și cosmologie de la profesori care țin prelegeri pe YouTube și culeg beneficiile amintirilor nostalgice cu vechi prieteni pe Instagram ori pe Facebook. Găsesc linkuri spre cărți și lungi expuneri despre progresul științei și inovația culturală. Alegându-vă cu grijă prietenii online și sursele de știri, veți avea o viziune mult mai însorită – și mai exactă – despre lume. Veți vedea mult peste patru lucruri bune pentru fiecare lucru rău.

Fiecare tehnologie nouă generează probleme noi, dar noi avem încredere că beneficiile Revoluției Digitale vor depăși costurile ei. În cea mai bună tradiție a Marii Îmbogățiri, ea îi eliberează pe oameni de autoritatea centralizată, dându-le posibilitatea să experimenteze și să-și împărtășească inovațiile. Vor exista întotdeauna prostii sociale și panici morale, dar indivizii pot învăța să gândească singuri. Acesta este motivul pentru care am scris această carte.

Împărtășim optimismul lui Charles Mackay, jurnalistul scoțian care a identificat Criza Crizei cu mult timp înaintea noastră. El nu a folosit această expresie, dar este clar că a recunoscut problema în cartea lui clasică *Iluzii populare extraordinare și nebunia mulțimilor*. Publicat în 1841, volumul relata deliruri maniacale care au inspirat vânători de vrăjitoare, bule economice speculative, panici stârnite de sfârșitul lumii și alte „bazaconii populare" de-a lungul întregii istorii. Mackay nu a oferit multe elemente de diagnoză – el a scris cu mult înainte ca psihosociologii și economiștii să fi elaborat primele teorii despre predispoziția negativistă și prostiile sociale – și nu pretindea să ofere niște mari soluții politice. Nu și-a propus restructurarea societății. Ca și în cazul nostru, scopul său era lămurirea fiecărui cititor.

„Bine s-a spus că oamenii gândesc în turme", scria el. „Se va vedea că ei înnebunesc în turme, în vreme ce își revin în fire doar cu încetul și unul câte unul."[13]

Toți ne supunem efectului negativității. Dar, unul câte unul, fiecare dintre noi poate să-l învingă ori să-l folosească în avantajul nostru și al societății. Așa se ameliorează viața și înaintează civilizația. Răul este mai puternic și, uneori, poate să pară invincibil, dar noi avem încredere că binele va triumfa.

Mulțumiri

Este inevitabil ca în scrierea unei cărți să survină și unele momente dificile, dar noi am primit atât de mult ajutor din partea prietenilor și a colegilor încât binele a copleșit răul. În primul rând, suntem îndatorați psihologilor care au colaborat cu Roy Baumeister în redactarea articolului original „Răul este mai puternic decât binele": Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer și Kathleen Vohs. Ne-au inspirat cercetările de pionierat ale lui Martin Seligman în domeniul psihologiei pozitive și istoriile revizioniste ale religiei și ale inovației tehnologice publicate de Rodney Stark. În distingerea tendințelor pozitive pe termen lung de veștile rele din fiecare zi, ne-au inspirat o serie distinsă de optimiști, începând cu Julian Simon și continuând cu Gregg Easterbrook (în același timp expert în prostia șutului la distanță în a patra acțiune), Stephen Moore, Matt Ridley, Ronald Bailey și Steven Pinker. Le suntem îndatorați lui Max Roser și echipei sale de la Our World Data pentru reprezentările grafice ale tendințelor pozitive din viața modernă.

Am primit un ajutor generos și prețioase îndrumări din partea unor cercetători și autori dintr-o diversitate de domenii, printre care Brian Anderson, Chris Anderson, Adryenn Ashley, Jesse Ausubel, Jonah Berger, Paul Beston, David Black (care ne-a semnalat explorarea lui Trollope a efectului negativității), Lucy Brown, Eliza Byington, Nathan DeWall, Joseph DiMasi, Peter Sheridan Dodds, Chris Emmins, Will Felps, Christopher Ferguson, Eli Finkel, Morris Fiorina, Harris Friedman, Matthew Gentzkow, Daniel Gilbert, George Gilder, Bill Godshall, Dick Grote, Jonathan Haidt, Matt Hutson, Kay Hymowitz, Dominic Johnson, Angela Legg, John List, Heather Mac Donald, Douglas Maynard,

Carey Morewedge, John Mueller, Gerry Ohrstrom, P. J. O'Rourke, Jonathan Rauch, Brad Rodu, Constantine Sedikides, Azim Shariff, Michael Siegel, Lenore Skenazy, Jacob Sullum, Cass Sunstein, Robert Sutton, Kate Sweeny, Philip Tetlock, Richard Thaler, and și Tevi Troy. Le mulțumim tuturor și celor care ne-au spus poveștile lor în interviuri, printre care antrenorul Kevin Kelley, de la Pulaski Academy; Felix Baumgartner, Michael Gervais, Joe Kittinger, Art Thompson și ceilalți membri echipei de la Red Bull Stratos; Eva Moskowitz și Ann Powell, de la Success Academy; Adele Gutman și John Taboada, de la Casablanca Hotel.

Datorăm mulțumiri speciale Fundației John Templeton (și, în mod deosebit, lui Christopher Levenick) pentru modul în care au susținut proiectul acestei cărți și pentru că au finanțat cercetările lui Baumeister și ale altor psihologi. Activitatea de reporter a lui John Tierney a fost susținută de *New York Times* și de *City Journal*, care i-au publicat articolele ce tratează unele dintre subiectele abordate în carte (inclusiv nostalgia, principiul Pollyanna, saltul lui Felix Baumgartner și țigaretele electronice) și de programul MFA al Universității Columbia, care i-a oferit un internship lui Sukriti Yadava, care s-a documentat pentru această carte. Ea s-a dovedit minunat de creativă, aplicând cu multă energie pregătirea sa economică și instinctele ei de jurnalistă în studierea efectului negativității. Îi suntem recunoscători ei și Patriciei O'Toole, directoarea programului său de internship. Timpul și efortul lui Baumeister au fost sprijinite de Florida State University, Russell Sage Foundation și University of Queensland și apreciem asistența oferită în cercetare de Jordan Landers.

De la început și până la sfârșit, am fost susținuți de încurajările extraordinarului nostru agent literar, Kristine Dahl. Ea ne-a ajutat să conturăm ideile cărții, cu asistența competentă oferită de Caroline Eisenmann și Tamara Kawar, de la ICM. Editoarea noastră, Virginia Smith, ne-a îndrumat cu pricepere în revizuirea textului și, pe parcurs, ne-a sugerat unele idei excelente. Le mulțumim ei, lui Caroline Sydney și lui Maureen Clark, precum și celorlalți din echipa de la Penguin Press.

Ultimii, dar cu siguranță nu cei din urmă cărora le suntem îndatorați sunt familiile și prietenii noștri care ne-au suportat obsesiile și care au citit cu perseverență manuscrisele, ajutându-ne să găsim titlul potrivit.

Christopher Buckley, Patrick Cooke și Patrick Tierney ne-au oferit cu mult curaj primele reacții. Helen Fisher ne-a apărat eroic iluziile pozitive. Luke Tierney și-a păstrat calmul și nu s-a dat bătut. Dianne Tice a fost amabilă, neclintită și fermă. Vă mulțumim, vă mulțumim.

Note

PROLOG – Efectul negativității

1 Pentru o listă cu articolele și cărțile lui Baumeister vezi http://www.roybaumeister.com/.
2 R. F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer & K. D. Vohs, „Bad Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology* 5, 2001, pp. 323-370.
3 P. Rozin, L. Millman & C. Nemeroff, „Operation of the Laws of Sympathetic Magic in Disgust and Other Domains", *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 1986, pp. 703-712.
4 P. Rozin, L. Berman & E. Royzman, „Biases in Use of Positive and Negative Words Across Twenty Natural Languages", *Cognition and Emotion* 24, 2010, pp. 536-548, https://doi.org/10.1080/02699930902793462.
5 P. Rozin & E. B. Royzman, „Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion", *Personality and Social Psychology Review* 5, 2001, pp. 296-320.
6 Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, „Bad Is Stronger Than Good", pp. 323-370.
7 National Collaborating Centre for Mental Health (UK), *Post-Traumatic Stress Disorder: The Management of PTSD in Adults and Children in Primary and Secondary Care*, Leicester, UK, Gaskell, 2005, https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK56506/; E. Jones, „Victimhood: A Traumatic History", *Spiked*, septembrie 2017, https://www.spiked-online.com/2017/09/01/a-traumatic-history/.
8 M. Boot, „The Futility of Terrorism" *Wall Street Journal*, 16 aprilie 2013, https://www.wsj.com/articles/SB100014 24127887324485004578426520067308336.
9 J. Gramlich, „5 Facts About Crime in the U.S.", Pew Research Center, 3 ianuarie 2019, http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/01/30/5-facts-about-crime-in-the-u-s/.
10 Ipsos MORI, „Why Do People Think There Is More Crime?", ianuarie 2007, citat în M. Roser & M. Nagdy, „Optimism & Pessimism", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/optimism-pessimism.

11 W. M. Johnston & G. C. L. Davey, „The Psychological Impact of Negative TV News Bulletins: The Catastrophizing of Personal Worries", *British Journal of Psychology* 88, 1997, pp. 85-91, https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.2044-8295.1997.tb02622.x.

12 M. Roser & E. Ortiz-Ospina, „Global Extreme Poverty", Our World in Data, 27 martie 2017, https://ourworldindata.org/extreme-poverty.

13 M. Roser & E. Ortiz-Ospina, „Literacy", Our World in Data, 20 septembrie 2018, https://ourworldindata.org/literacy.

14 World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2018: Piecing Together the Poverty Puzzle*, Washington, DC, World Bank, 2018, p. 23 și UNESCO Institute for Statistics, „Literacy Rates – UNICEF Data", iulie 2018, https://data.unicef.org/topic/education/literacy/.

15 C. Sedikides, R. Meek, M. D. Alicke & S. Taylor, „Behind Bars but Above the Bar: Prisoners Consider Themselves More Prosocial Than Non-prisoners", *British Journal of Social Psychology* 53, 2014, pp. 396-403.

16 D. P. Johnson & D. R. Tierney, „Bad World: The Negativity Bias in International Relations", *International Security* 43, iarna 2018-2019, pp. 96-40, https://doi.org/10.1162/ISEC_a_00336.

17 Rata infracționalității imigranților ilegali a fost estimată a fi comparativ redusă pentru majoritatea infracțiunilor (deși estimările sunt inevitabil inexacte din cauza incertitudinii cu care se poate stabili numărul de imigranți ilegali din Statele Unite). Un studiu din 2018 constată că rata arestărilor și condamnărilor este în ansamblu mai mică decât rata americanilor nativi și în mod specific în materie de omucideri, crime sexuale și furturi calificate; vezi A. Nowrasteh, „Criminal Immigrants in Texas: Illegal Immigrant Conviction and Arrest Rates for Homicide, Sex Crimes, Larceny, and Other Crimes", *Cato Institute Immigration Research and Policy Brief No. 4*, 26 februarie 2018. O analiză separată a datelor din Texas compară ratele imigranților cu acelea privind restul populației (inclusiv nu doar americanii nativi, ci și imigranții legali, a căror rată a infracționalității este mai redusă decât a nativilor); vezi B. Latzer, „Do Illegal Aliens Have High Crime Rates?", *City Journal*, 24 ianuarie 2019. Latzer constată că ratele infracționalității în rândul imigranților ilegali sunt mai înalte în materie de omucideri, însă mai scăzute în materie de spargeri, droguri, furturi, jaf și atacuri armate.

18 L. Skenazy, *Free-Range Kids: How to Raise Safe, Self-Reliant Children (Without Going Nuts with Worry)*, San Francisco, Wiley, 2009, p. 16; National Safety Council, *Injury Facts Chart*, https://www.nsc.org/work-safety/tools-resources/injury-facts/chart.

19 J. M. Chua, „No Kidding, One in Three Children Fear Earth Apocalypse", *TreeHugger*, 20 aprilie 2009, https://www.treehugger.com/culture/no-kidding-one-in-three-children-fear-earth-apocalypse.html.

20 J. Mueller & M. Stewart, *Chasing Ghosts: The Policing of Terrorism*, New York, Oxford University Press, 2016, p. 67.

21 T. Kuran & C. R. Sunstein, „Availability Cascades and Risk Regulation", *Stanford Law Review* 51, 1999, pp. 683-68, http://doi.org/10.2307/1229439 și J. Tierney, „In 2008, a 100 Percent Chance of Alarm", *New York Times*, 1 ianuarie 2008, https://www.nytimes.com/2008/01/01/science/01tier.html.
22 Mueller & Stewart, *Chasing Ghosts*, p. 7.
23 Thomas Hobbes, *Leviathan*, Mineola, NY, Dover, 2006, p. 70.
24 M. I. Norton, L. Anik, L. B. Aknin & E. W. Dunn, „Is Life Nasty, Brutish, and Short? Philosophies of Life and Well-Being", *Social Psychological and Personality Science* 2, 2011, pp. 570-575.
25 P. Rozin, „Getting to Like the Burn of Chili Pepper: Biological, Psychological and Cultural Perspectives", în *Chemical Senses*, vol. 2, *Irritation*, ed. B. G. Green, J. R. Mason & M. R. Kare, New York, Marcel Dekker, 1990, pp. 231-269.

Capitolul 1 – Cât de rău este răul?

1 R. M. Schwartz, C. F. Reynolds III, M. E. Thase, E. Frank & A. L. Fasiczka, „Optimal and Normal Affect Balance in Psychotherapy of Major Depression: Evaluation of the Balanced States of Mind Model", *Behavioural and Cognitive Psychotherapy* 30, 2002, pp. 439-450.
2 F. Fincham, „Marital Conflict: Correlates, Structure, and Context", *Current Directions in Psychological Science* 12, 2003, pp. 23-27; J. W. Howard & R. M. Dawes, „Linear Prediction of Marital Happiness", *Personality and Social Psychology Bulletin* 2, 1976, pp. 478-480.
3 H. L. Friedman, „A Test of the Validity of the Slater-Sussman Measure of Marital Integration", (teză de master, Emory University, 1971).
4 R. W. Levenson & J. M. Gottman, „Marital Interaction: Physiological Linkage and Affective Exchange", *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 1983, pp. 587-597; R. W. Levenson & J. M. Gottman, „Physiological and Affective Predictors of Change in Relationship Satisfaction", *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 1985, pp. 85-94; J. M. Gottman, „The Roles of Conflict Engagement, Escalation, and Avoidance in Marital Interaction: A Longitudinal View of Five Types of Couples", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 61, 1993, pp. 6-15.
5 D. Kahneman & A. Tversky, „Choices, Values, and Frames", *American Psychologist* 39, 1984, pp. 341-350.
6 P. D. Windschitl & E. U. Weber, „The Interpretation of 'Likely' Depends on the Context, but '70%' Is 70%— Right? The Influence of Associative Processes on Perceived Certainty", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 25, 1999, pp. 1514-1533.
7 B. Bilgin, „Losses Loom More Likely Than Gains: Propensity to Imagine Losses Increases Their Subjective Probability", *Organizational Behavior and Human Decision Processe* 118, 2012, pp. 203-215.

8 E. Rubaltelli, S. Dickert & P. Slovic, „Response Mode, Compatibility, and Dual-Processes in the Evaluation of Simple Gambles: An Eye-Tracking Investigation," *Judgment and Decision Making* 7, 2012, pp. 427-440.

9 R. H. Thaler, „The Value of Saving a Life: A Market Estimate", (dizertație doctorală, University of Rochester, 1974).

10 A. G. Miner, T. M. Glomb & C. Hulin, „Experience Sampling Mood and Its Correlates at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 2005, pp. 171-193.

11 B. L. Fredrickson, „Positive Emotions Broaden and Build", *Advances in Experimental Social Psychology* 47, 2013, pp. 1-53.

12 Din păcate, un alt cercetător a dus rezultatele studiului efectuat de Fredrickson la o extremă ridicolă. Psihologul Marcial Losada a analizat datele din jurnalele zilnice cu un sofisticat model matematic, extras din ecuațiile dinamicii fluidelor. Calculele sale au identificat un raport exact de 2,9013, presupus a fi raportul minimum dintre emoțiile pozitive și cele negative de care este nevoie pentru condiția înfloritoare a unei persoane. Calculele matematice îi depășeau pe majoritatea psihologilor, însă rezultatele arătau impresionant când au fost publicate în 2005 de o revistă prestigioasă; vezi B. L. Fredrickson & M. F. Losada, „Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing", *American Psychologist* 60, 2005, pp. 678-686. Raportul pozitivității de 2,9013 a devenit cunoscut drept Linia Losada și a fost citat cu venerație până când alți cercetători au ajuns la concluzia că era o absurditate bazată pe niște presupoziții arbitrare și pe niște erori matematice elementare; vezi N. J. L. Brown, A. D. Sokal & H. L. Friedman, „The Complex Dynamics of Wishful Thinking: The Critical Positivity Ratio", *American Psychologist* 68, 2013, pp. 801-813. Critica era devastatoare și Losada nu s-a deranjat să răspundă, în vreme ce Fredrickson a recunoscut că foarte complexa analiză matematică era greșită. În consecință, revista *American Psychologist* a retras formal secțiunile din articol care prezentau calculele lui Losada, lăsând intacte contribuțiile lui Fredrickson. Oricât de jenant a fost acest episod – cum s-a putut ca atât de mulți psihosociologi să fi fost păcăliți de o pălăvrăgeală numerică? –, el nu a invalidat cercetările efectuate de Fredrickson sau numeroase alte studii care au folosit aritmetica elementară ca să compare impactul evenimentelor bune și al celor rele, după cum remarca Fredrickson în răspunsul ei din 2013; vezi B. L. Fredrickson, „Updated Thinking on Positivity Ratios", *American Psychologist* 68, 2013, pp. 814-822.

13 R. J. Larsen, „Differential Contributions of Positive and Negative Affect to Subjective Well-Being", în *Eighteenth Annual Meeting of the International Society for Psychophysics*, ed. J. A. Da Silva, E. H. Matsushima & N. P. Riberio-Filho, Rio de Janeiro, Brazil, International Society for Psychophysics, 2002, pp. 186-190; R. J. Larsen & Z. Prizmic, „Regulation of Emotional Well-Being: Overcoming the Hedonic Treadmill", în *The Science of Subjective Well-Being*, ed. M. Eid & R. J. Larsen, New York, Guilford Press, 2008, pp. 258-289.

14 D. DiMeglio, „Customer Satisfaction Stagnates in Ominous Sign for Economy, ACSI Data Show", comunicat de presă, National ACSI Q1 2018, 12 iulie 2018, http://www.theacsi.org/news-and-resources/press-releases/press-2018/press-release-national-acsi-q1-2018; R. East, K. Hammond & M. Wright, „The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-category Study," *International Journal of Research in Marketing* 24, 2007, pp. 175-184; T. O. Jones & W. E. Sasser, „Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1995, https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect.

15 https://en.yelp.my/faq#rating_distribution.

16 B. Puri & S. E. Clark, „How to Transform Consumer Opinion When Disaster Strikes", *Reflections from Practice*, Medford, MA, Fletcher School, aprilie 2012.

17 J. Campbell, *The Hero with a Thousand Faces*, New York, Pantheon, 1949.

18 C. K. Morewedge, „Negativity Bias in Attribution of External Agency", *Journal of Experimental Psychology: General* 138, 2009, pp. 535-545; J. K. Hamlin & A. S. Baron, „Agency Attribution in Infancy: Evidence for a Negativity Bias", *PLoS ONE* 9, 2014, e96112, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0096112; G. Bohner, H. Bless, N. Schwarz & F. Strack, „What Triggers Causal Attributions? The Impact of Valence and Subjective Probability", *European Journal of Social Psychology* 18, 1988, pp. 335-345. Vezi și M. Hutson, *The 7 Laws of Magical Thinking: How Irrational Beliefs Keep Us Happy, Healthy, and Sane*, New York, Hudson Street Press, 2012.

19 M. Friedman, A. C. Grawert & J. Cullen, „Crime Trends: 1990-2016", Brennan Center for Justice, 18 aprilie 2017, https://www.brennancenter.org/publication/crime-trends1990-2016.

20 D. Desilver, „Most Americans Unaware That as U.S. Manufacturing Jobs Have Disappeared, Output Has Grown", Pew Research Center, 25 iulie 2017, http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/07/25/most-americans-unaware-that-as-u-s-manufacturing-jobs-have-disappeared-output-has-grown/.

21 N. Gillespie, „TSA Celebrates 10 Years of Sucking!", *Reason*, 17 noiembrie 2011, http://reason.com/blog/2011/11/17/tsa-10-years-of-sucking.

22 A. Halsey III, „GOP Report: TSA Hasn't Improved Aviation Security", *Washington Post*, 16 noiembrie 2011, https://www.washingtonpost.com/local/commuting/gop-report-tsa-hasnt-improved-aviation-security/2011/11/16/gIQAvqRQSN_story.html? utm_term=.3b3c0c70233b; J. Tierney, „Monuments to Idiocy: Let's Honor the Public Servants Responsible for Giving Us the TSA", *City Journal*, vara 2016, https://www.city-journal.org/html/monuments-idiocy-14620.html.

23 J. Tierney, „The Big City: Twisted Logic on Improving Air Security", *New York Times*, 2 octombrie 2001, https://www.nytimes.com/2001/10/02/nyregion/the-big-city-twisted-logic-on-improving-air-security.html; J. Tierney, „Fighting the Last Hijackers", *New York Times*, 16 august 2005.

24 W. Gaissmaier & G. Gigerenzer, „9/11, Act II: A Fine-Grained Analysis of Regional Variations in Traffic Fatalities in the Aftermath of the Terrorist Attacks", *Psychological Science* 23, 2012, pp. 1449-1454.
25 Associated Press, „Tiger Grabs Doral Lead", *Gainesville Sun*, 24 martie 2007, https://www. gainesville. com/article/LK/20070324/News/604156668/GS/.
26 D. G. Pope & M. E. Schweitzer, „Is Tiger Woods Loss Averse? Persistent Bias in the Face of Experience, Competition, and High Stakes", *American Economic Review* 101, 2011, pp. 129-157.
27 D. Romer, „Do Firms Maximize? Evidence from Professional Football", *Journal of Political Economy* 114, 2006, pp. 340-365; B. Cohen, „NFL Teams Should (Almost) Always 'Go for It' on 4th and 1", Eagles Rewind, 13 august 2013, https://eaglesrewind.com/2013/08/13/nfl-teams-should-almost-always-go-for-it-on-4th-and-1/.
28 G. Easterbrook, *The Game's Not Over*, New York, PublicAffairs, 2015, pp. 173-182.
29 "4th Down: When to Go for It and Why", *New York Times*, 4 septembrie 2014, https://www.nytimes.com/2014/09/05/upshot/4th-down-when-to-go-for-it-and-why.html.
30 Associated Press, „Belichick Defends Decision to Go for It on Fourth Down vs. Colts", NFL.com, 16 noiembrie 2009, http://www.nfl.com/news/story/09000d5d81441ff6/article/belichick-defends-decision-to-go-for-it-on-fourth-down-vs-colts.
31 Citatele și faptele din această secțiune sunt extrase din interviurile cu Kevin Kelley și din datele meciurilor jucate de echipa lui.
32 E. Polman, „Self-Other Decision Making and Loss Aversion", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119, 2012, pp. 141-150.
33 J. Halley, „All-USA Football Coach of the Year: Kevin Kelley, Pulaski Academy (Ark.)", *USA Today*, 20 decembrie 2016.

Capitolul 2 – Lecțiile iubirii

1 J. VanLaningham, D. R. Johnson & P. Amato, „Marital Happiness, Marital Duration, and the U-Shaped Curve: Evidence from a Five-Wave Panel Study", *Social Forces* 79, 2001, pp. 1313-1341.
2 A. Trollope, *He Knew He Was Right*, London, Ward, Lock, 1869.
3 C. E. Rusbult, D. J. Johnson & G. D. Morrow, „Impact of Couple Patterns of Problem Solving on Distress and Nondistress in Dating Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* 50, 1986, pp. 744-753.
4 S. M. Drigotas, G. A. Whitney & C. E. Rusbult, „On the Peculiarities of Loyalty: A Diary Study of Responses to Dissatisfaction in Everyday Life", *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, 1995, pp. 596-609; N. C. Overall, C. G. Sibley & L. K. Travaglia, „Loyal but Ignored: The Benefits and Costs

of Constructive Communication Behavior", *Personal Relationships* 17, 2010, pp. 127-148.

5 C. E. Rusbult, comunicare personală.

6 T. L. Huston, J. P. Caughlin, R. M. Houts, S. E. Smith & L. J. George, „The Connubial Crucible: Newlywed Years as Predictors of Marital Delight, Distress, and Divorce", *Journal of Personality and Social Psychology* 80, 2001, pp. 237-252.

7 S. L. Murray, P. Rose, G. M. Bellavia, J. G. Holmes & A. G. Kusche, „When Rejection Stings: How Self-Esteem Constrains Relationship-Enhancement Processes," *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, pp. 556-573; S. L. Murray, J. G. Holmes & N. L. Collins, „Optimizing Assurance: The Risk Regulation System in Relationships", *Psychological Bulletin* 132, 2006, pp. 641-666.

8 S. L. Murray et al., „Cautious to a Fault: Self-Protection and the Trajectory of Marital Satisfaction", *Journal of Experimental Social Psychology* 49, 2013, pp. 522-533, https://doi.org/10.1016/j.jesp. 2012.10.010.

9 G. Downey, A. L. Freitas, B. Michaelis & H. Khouri, „The Self-Fulfilling Prophecy in Close Relationships: Rejection Sensitivity and Rejection by Romantic Partners", *Journal of Personality and Social Psychology* 75, 1998, pp. 545-560.

10 R. W. Levenson & J. M. Gottman, „Marital Interaction: Physiological Linkage and Affective Exchange", *Journal of Personality and Social Psychology* 45, 1983, pp. 587-597; R. W. Levenson & J. M. Gottman, „Physiological and Affective Predictors of Change in Relationship Satisfaction", *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 1985, pp. 85-94.

11 J. M. Gottman et al., „Observing Gay, Lesbian and Heterosexual Couples' Relationships: Mathematical Modeling of Conflict Interaction", *Journal of Homosexuality* 45, 2003, pp. 65-91.

12 T. L. Huston & A. L. Vangelisti, „Socioemotional Behavior and Satisfaction in Marital Relationships: A Longitudinal Study", *Journal of Personality and Social Psychology* 61, 1991, pp. 721-733.

13 Barry McCarthy: comunicare personală.

14 L. Festinger, S. Schachter & K. Back, *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1950.

15 E. B. Ebbesen, G. L. Kjos & V. J. Konečni, „Spatial Ecology: Its Effects on the Choice of Friends and Enemies", *Journal of Experimental Social Psychology* 12, 1976, pp. 505-518.

16 D. C. Rowe, K. C. Jacobson & E. J. Van den Oord, „Genetic and Environmental Influences on Vocabulary IQ: Parental Education Level as Moderator", *Child Development* 70, 1999, pp. 1151-1162; L. A. Thompson, R. D. Tiu & D. K. Detterman, „Differences in Heritability Across Levels of Father's Occupation", poster prezentat la întrunirea anuală ținută de Behavior

Genetics Association (iulie 1999); E. Turkheimer, A. Haley, M. Waldron, B. D'Onofrio & I. I. Gottesman, „Socioeconomic Status Modifies Heritability of IQ in Young Children", *Psychological Science* 14, 2003, pp. 623-628.

17 S. Scarr, „Developmental Theories for the 1990s: Development and Individual Differences", *Child Development* 63, 1992, pp. 1-19; I. B. Wissink, M. Dekovic & A. M. Meijer, „Parenting Behavior, Quality of the Parent-Adolescent Relationship, and Adolescent Functioning in Four Ethnic Groups", *Journal of Early Adolescence* 26, 2006, pp. 133-159.

18 A. Gneezy & N. Epley, „Worth Keeping but Not Exceeding: Asymmetric Consequences of Breaking Versus Exceeding Promises", *Social Psychological and Personality Science* 5, 2014, pp. 796-804.

19 D. P. Schmitt, A. Realo, M. Voracek & J. Allik, „Why Can't a Man Be More Like a Woman? Sex Differences in Big Five Personality Traits Across 55 Cultures", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, 2008, pp. 168-182.

20 L. M. Williams et al., „Explicit Identification and Implicit Recognition of Facial Emotions: I. Age Effects in Males and Females Across 10 Decades", *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology* 31, 2009, pp. 257-277.

21 D. T. Gilbert & P. S. Malone, „The Correspondence Bias", *Psychological Bulletin* 117, 1995, pp. 21-38.

22 B. F. Malle, „The Actor-Observer Asymmetry in Attribution: A (Surprising) Meta-analysis", *Psychological Bulletin* 132, 2006, pp. 895-919.

23 B. R. Karney & T. N. Bradbury, „Attributions in Marriage: State or Trait? A Growth Curve Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 2000, pp. 295-309.

24 E. J. Finkel, E. B. Slotter, L. B. Luchies, G. M. Walton & J. J. Gross, „A Brief Intervention to Promote Conflict Reappraisal Preserves Marital Quality over Time", *Psychological Science* 24, 2013, pp. 1595-601.

25 X. Xu et al., „Regional Brain Activity During Early-Stage Intense Romantic Love Predicted Relationship Outcomes After 40 Months: An fMRI Assessment", *Neuroscience Letters* 526, 2012, pp. 33-38; B. P. Acevedo, A. Aron, H. E. Fisher & L. L. Brown, „Neural Correlates of Marital Satisfaction and Well-Being: Reward, Empathy, and Affect", *Clinical Neuropsychiatry: Journal of Treatment Evaluation* 9, 2012, pp. 20-31.

26 W. Blake, *The Poetical Works of William Blake*, ed. John Sampson, London, Oxford University Press, 1908; https://www.bartleby.com/235/154.html.

27 S. L. Murray, J. G. Holmes & D. W. Griffin, „The Benefits of Positive Illusions: Idealization and the Construction of Satisfaction in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 1996, pp. 79-98.

28 K. J. Sullivan, „U.S. Supreme Court Justice Ruth Bader Ginsburg Talks About a Meaningful Life", *Stanford News*, 6 februarie 2017, https://news.stanford.edu/2017/02/06/supreme-court-associate justice-ginsburg-talks-meaningful-life/.

29 B. Keysar, B. A. Converse, J. Wang & N. Epley, „Reciprocity Is Not Give and Take: Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts", *Psychological Science* 19, 2008, pp. 1280-1286, https://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02223.x.

Capitolul 3 – Demonul din adâncul creierului

1 Relatarea etapelor proiectului de salt supersonic se bazează pe interviurile cu Felix Baumgartner, Mike Gervais, Art Thompson, Joe Kittinger și alți membri din Red Bull Stratos Team, precum și pe alte reportaje ale lui Tierney din timpul proiectului. Vezi J. Tierney, „Daredevil Sets Sight on a 22-Mile Fall", *New York Times*, 8 octombrie 2012, https://www.nytimes.com/2012/10/09/science/fear less-felix-baumgartner-to-try-to-become-first-sky-diver-to-break-sound-barrier.html și J. Tierney, „A Supersonic Jump, from 23 Miles in the Air", *New York Times*, 15 martie 2010, https://www.nytimes.com/2010/03/16/science/16tier.html.

2 K. J. Flannelly, H. G. Koenig, K. Galek & C. G. Ellison, „Beliefs, Mental Health, and Evolutionary Threat Assessment Systems in the Brain", *Journal of Nervous and Mental Disease* 195, 2007, pp. 996-1003.

3 M. Diano, A. Celeghin, A. Bagnis & M. Tamietto, „Amygdala Response to Emotional Stimuli Without Awareness: Facts and Interpretations", *Frontiers in Psychology* 7, 2017, p. 2029, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02029.

4 V. LoBue & J. S. DeLoache, „Superior Detection of Threat-Relevant Stimuli in Infancy", *Developmental Science* 13, 2010, pp. 221-228, https://doi.org/10.1111/j.1467-7687.2009.00872.x.

5 V. LoBue, „More Than Just Another Face in the Crowd: Superior Detection of Threatening Facial Expressions in Young Children and Adults", *Developmental Science* 12, 2009, pp. 305-313, https://doi.org/10.1111/j.1467-7687.2008.00767.x.

6 G. W. Alpers & P. Pauli, „Emotional Pictures Predominate in Binocular Rivalry", *Cognition and Emotion* 20, 2006, pp. 596– 607; R. L. Bannerman, M. Milders, B. de Gelder & A. Sahraie, „Influence of Emotional Facial Expressions on Binocular Rivalry", *Ophthalmic & Physiological Optics* 28, 2008, pp. 317-326.

7 E. Anderson, E. H. Siegel, E. Bliss-Moreau & L. F. Barrett, „The Visual Impact of Gossip", *Science* 332, 2011, pp. 1446-1448.

8 F. Pratto & O. P. John, „Automatic Vigilance: The Attention-Grabbing Power of Negative Social Information", *Journal of Personality and Social Psychology* 61, 1991, pp. 380-391.

9 G. J. Norman et al., „Current Emotion Research in Psychophysiology: The Neurobiology of Evaluative Bivalence", *Emotion Review* 3, 2011, pp. 349-359, https://doi.org/10.1177/1754073911402403.

10 W. A. Cunningham, J. J. Van Bavel & I. Johnsen Haas, „Affective Flexibility: Evaluative Processing Goals Shape Amygdala Activity", *Psychological Science* 19, 2008, pp. 152-160.

11 M. W. Schlund & M. F. Cataldo, „Amygdala Involvement in Human Avoidance, Escape and Approach Behavior", *Neuroimage* 53, 2010, pp. 769-776.

12 J. A. Weller, I. P. Levin, B. Shiv & A. Bechara, „Neural Correlates of Adaptive Decision Making for Risky Gains and Losses", *Psychological Science* 18, 2007, pp. 958-964.

13 T. D. Satterthwaite et al., „Dissociable but Inter-related Systems of Cognitive Control and Reward During Decision Making: Evidence from Pupillometry and Event-Related fMRI", *Neuroimage* 37, 2007, pp. 1017-1031.

14 G. Hochman & E. Yechiam, „Loss Aversion in the Eye and in the Heart: The Autonomic Nervous System's Responses to Losses", *Journal of Behavioral Decision Making* 24, 2011, pp. 140-156.

15 S. E. Taylor, M. E. Kemeny, G. M. Reed, J. E. Bower & T. L. Gruenewald, „Psychological Resources, Positive Illusions, and Health", *American Psychologist* 55, 2000, pp. 99-109; S. E. Taylor, „Adjustment to Threatening Events: A Theory of Cognitive Adaptation", *American Psychologist* 38, 1983, pp. 1161-1173.

16 S. E. Taylor, „Asymmetrical Effects of Positive and Negative Events: The Mobilization-Minimization Hypothesis", *Psychological Bulletin* 110, 1991, pp. 67-85.

17 R. J. DeRubeis, G. J. Siegle & S. D. Hollon, „Cognitive Therapy Versus Medication for Depression: Treatment Outcomes and Neural Mechanisms", *Nature Reviews Neuroscience* 9, 2008, pp. 788-796.

18 A. C. Butler, J. E. Chapman, E. M. Forman & A. T. Beck, „The Empirical Status of Cognitive-Behavioral Therapy: A Review of Meta-analyses", *Clinical Psychology Review* 26, 2006, pp. 17-31; B. O. Olatunji, J. M. Cisler & B. J. Deacon, „Efficacy of Cognitive Behavioral Therapy for Anxiety Disorders: A Review of Meta-analytic Findings", *Psychiatric Clinics of North America* 33, 2010, pp. 557-577.

19 Academy of Cognitive Therapy, „CBT Outcome Studies", https://www.academyofct.org/page/OutcomeStudies.

20 C. Otte, „Cognitive Behavioral Therapy in Anxiety Disorders: Current State of the Evidence", *Dialogues in Clinical Neuroscience* 13, 2011, pp. 413-421; C. K. Higa-McMillan, S. E. Francis, L. Rith-Najarian & B. F. Chorpita, „Evidence Base Update: 50 Years of Research on Treatment for Child and Adolescent Anxiety", *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology* 45, 2016, pp. 91-113.

21 D. Roditi, M. E. Robinson & N. Litwins, „Effects of Coping Statements on Experimental Pain in Chronic Pain Patients", *Journal of Pain Research* 2, 2009, pp. 109-116; F. D. Glogower, W. J. Fremouw & J. C. McCroskey, „A Component Analysis of Cognitive Restructuring", *Cognitive Therapy and Research* 2, 1978, pp. 209-223.

22 H. Benson & M. Z. Klipper, *The Relaxation Response*, New York, William Morrow, 1975.

23 W. Walker, J. J. Skowronski, J. A. Gibbons, R. J. Vogl & T. D. Ritchie, „Why People Rehearse Their Memories: Frequency of Use and Relations to the Intensity of Emotions Associated with Autobiographical Memories", *Memory* 17, 2009, pp. 760-773.

24 R. Jevning, R. K. Wallace & M. Beidebach, „The Physiology of Meditation: A Review", *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 16, 1992, pp. 415-424; A. Hankey, „Studies of Advanced Stages of Meditation in the Tibetan Buddhist and Vedic Traditions", *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine* 3, 2006, pp. 513-521.

25 S. L. Ooi, M. Giovino & S. C. Pak, „Transcendental Meditation for Lowering Blood Pressure: An Overview of Systematic Reviews and Meta-analyses", *Complementary Therapies in Medicine* 34, 2017, pp. 26-34.

26 B. Carey, „The Therapist May See You Anytime, Anywhere", *New York Times*, 13 februarie 2012, https://www.nytimes.com/2012/02/14/health/feeling-anxious-soon-there-will-be-an-app-for-that.html?_r= 0.

27 P. M. Enock, S. G. Hofmann & R. J. McNally, „Attention Bias Modification Training via Smartphone to Reduce Social Anxiety: A Randomized, Controlled Multi-session Experiment", *Cognitive Therapy and Research* 38, 2014, pp. 200-216; R. Yang et al., „Effects of Cognitive Bias Modification Training via Smartphones", *Frontiers in Psychology* 8, 2017, p. 1370.

28 J. M. Kuckertz & N. Amir, „Attention Bias Modification for Anxiety and Phobias: Current Status and Future Directions", *Current Psychiatry Reports* 17, 2015, pp. 1-8; C. Mogoaşe, D. David & E. H. Koster, „Clinical Efficacy of Attentional Bias Modification Procedures: An Updated Meta-analysis," *Journal of Clinical Psychology* 70, 2014, pp. 1133-1157; L. S. Hallion & A. M. Ruscio, „A Meta-analysis of the Effect of Cognitive Bias Modification on Anxiety and Depression", *Psychological Bulletin* 137, 2011, pp. 940-958.

29 N. Amir, G. Weber, C. Beard, J. Bomyea & C. T. Taylor, „The Effect of a Single-Session Attention Modification Program on Response to a Public-Speaking Challenge in Socially Anxious Individuals", *Journal of Abnormal Psychology* 117, 2008, pp. 860-868.

30 S. A. Steinman & B. A. Teachman, „Reaching New Heights: Comparing Interpretation Bias Modification to Exposure Therapy for Extreme Height Fear", *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 82, 2014, pp. 404-417.

31 J. Tierney, „24 Miles, 4 Minutes and 834 M.P.H., All in One Jump", *New York Times*, 14 octombrie 2012, https://www.nytimes.com/2012/10/15/us/felix-baumgartner-skydiving.html.

Capitolul 4 – Folosiți forța

1 S. Potter, *The Complete Upmanship, Including Gamesmanship, Lifemanship, One-Upmanship and Supermanship*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1971.
2 T. M. Amabile, „Brilliant but Cruel: Perceptions of Negative Evaluators" *Journal of Experimental Social Psychology* 19, 1983, pp. 146-156.
3 T. M. Amabile & A. H. Glazebrook, „A Negativity Bias in Interpersonal Evaluation", *Journal of Experimental Social Psychology* 18, 1982, pp. 1-22.
4 J. Austen, *Pride and Prejudice*, New York, Penguin Classics, 2009, pp. 196-197, Kindle edition.
5 R. Hamilton, K. D. Vohs & A. L. McGill, „We'll Be Honest, This Won't Be the Best Article You'll Ever Read: The Use of Dispreferred Markers in Word-of-Mouth Communication", *Journal of Consumer Research* 41, 2014, pp. 197-212.
6 M. K. Ash, *Mary Kay on People Management*, London, Futura, 1984, p. 39.
7 D. W. Maynard, *Bad News, Good News: Conversational Order in Everyday Talk and Clinical Settings*, Chicago, University of Chicago Press, 2003.
8 A. M. Legg & K. Sweeny, „Do You Want the Good News or the Bad News First? The Nature and Consequences of News Order Preferences", *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, 2014, pp. 279-288, https://doi.org/10.1177/0146167213509113; L. L. Marshall & R. F. Kidd, „Good News or Bad News First?", *Social Behavior and Personality* 9, 1981, pp. 223-226.
9 R. F. Baumeister & K. J. Cairns, „Repression and Self-Presentation: When Audiences Interfere with Self-Deceptive Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology* 62, 1992, pp. 851-862.
10 T. Jefferson, „Letter to Francis Hopkinson, 13 martie 1789", Founders Online, https://founders. archives. gov/documents/Jefferson/01-14-02-0402.
11 Extrase dintr-o comunicare personală cu Douglas Maynard și din cartea lui *Bad News, Good News.*
12 A. Nguyen, A. M. Legg & K. Sweeny, „Do You Want the Good News or the Bad News First? News Order Influences Recipients' Mood, Perceptions, and Behaviors", *University of California Riverside Undergraduate Research Journal* 5, 2011, pp. 31-36.
13 Legg & Sweeny, „Do You Want the Good News or the Bad News First?"
14 Y. Trope & E. Neter, „Reconciling Competing Motives in Self-Evaluation: The Role of Self-Control in Feedback Seeking", *Journal of Personality and Social Psychology* 66, 1994, pp. 646-657, https://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.66.4.646.
15 E. Chan & J. Sengupta, „Insincere Flattery Actually Works: A Dual Attitudes Perspective", *Journal of Marketing Research* 47, 2010, pp. 122-133; C. Nass, *The Man Who Lied to His Laptop*, New York, Current, 2010, pp. 16-38.

16 E. I. Koch, „Reagan's Afterlife on Earth", *Jewish World Review*, 8 iunie 2004, http://jewishworldreview.com/0604/koch_reagan.php3.
17 S. W. Hunt & L. Rose, „Lee Daniels, Damon Lindelof, A-List Writers on Race, Ignoring Critics, an 'Empire' Axing", *Hollywood Reporter*, 11 mai 2015, https://www.hollywoodreporter.com/features/lee-daniels-damon-lindelof-a-794430.
18 Dezbateri Parlamentare (Hansard), 27 ianuarie 1940, citat în W. S. Churchill & R. Langworth, *Churchill by Himself: In His Own Words*, New York, RosettaBooks, 2013, „Maxims," Kindle edition.

Capitolul 5 – Raiul sau iadul

1 M. Quinion, „Carrot and Stick", World Wide Words, 2009, http://www.worldwidewords.org/qa/qa-car4.htm; J. Freeman, „Carrot Unstuck: A New Twist in an Old Debate", Boston.com, 8 martie 2009, http://archive.boston.com/bostonglobe/ideas/articles/2009/03/08/carrot_unstuck/.
2 "The Neighbour-in-Law", în L. M. Child, *Fact and Fiction: A Collection of Stories*, New York, C. S. Francis, 1846, pp. 156-157.
3 *The Eclectic Magazine*, august 1851, citat în Quinion, „Carrot and Stick".
4 G. C. Armistead, *Horses and Mules in the Civil War: A Complete History with a Roster of More Than 700 War Horses*, Jefferson, NC, McFarland, 2013.
5 R. Finke & R. Stark, *The Churching of America, 1776– 2005: Winners and Losers in Our Religious Economy*, New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 2005, cap. 2, Kindle edition.
6 J. Kross, „ 'If You Will Not Drink with Me, You Must Fight with Me': The Sociology of Drinking in the Middle Colonies", *Pennsylvania History* 64, 1997, pp. 28-55.
7 B. Franklin, *Autobiography of Benjamin Franklin*, New York, Henry Holt, 1916, cap. XI, Kindle edition.
8 Materialul istoric din această secțiune provine din Finke & Starke, *Churching of America*.
9 G. Whitefield, *The Collected Sermons of George Whitefield*, Jawbone Digital, 2015, loc. 7265-7304 din 14 042, ed. Kindle.
10 J. Edwards, *Sinners in the Hands of an Angry God*, Musaicum Books, 2018, „1. Sinners in the Hands of an Angry God", ed. Kindle.
11 R. B. Wilke, *And Are We Yet Alive?* (Nashville: Abingdon Press, 1986), 98.
12 A. F. Shariff and A. Norenzayan, „Mean Gods Make Good People: Different Views of God Predict Cheating Behavior", *International Journal for the Psychology of Religion* 21, 2011: 85-96. Vezi și O. Yilmaz and H. G. Bahçekapili, „Supernatural and Secular Monitors Promote Human Cooperation Only If They Remind of Punishment", *Evolution and Human Behavior* 37, 2016: 79-84.
13 A. F. Shariff and M. Rhemtulla, "Divergent Effects of Beliefs in Heaven and Hell on National Crime Rates", PLoS ONE 7, 2012: e39048. https:// doi.org/

10.1371/journal.pone.0039048. Vezi și "Updated Heaven, Hell and Crime Data for Shariff & Rhemtulla 2012", Sharifflab, 8 septembrie, 2015, https://sharifflab.com/updated-heaven-hell-and-crime-data-for-shariff-rhemtulla-2012/

14 J. Garcia, D. J. Kimeldorf & R. A. Koelling, „Conditioned Aversion to Saccharin Resulting from Exposure to Gamma Radiation", *Science* 122, 1955, pp. 157-158.

15 F. Baeyens, P. Eelen, O. Van den Bergh & G. Crombez, „Flavor-Flavor and Color-Color Conditioning in Humans", *Learning and Motivation* 21, 1990, pp. 434-455.

16 A. F. Costantini & K. L. Hoving, „The Effectiveness of Reward and Punishment Contingencies on Response Inhibition", *Journal of Experimental Child Psychology* 16, 1973, pp. 484-494.

17 J. P. Forgas, „Don't Worry, Be Sad! On the Cognitive, Motivational, and Interpersonal Benefits of Negative Mood", *Current Directions in Psychological Science* 22, 2013, pp. 225-232.

18 A. S. Koch, J. P. Forgas & D. Matovic, „Can Negative Mood Improve Your Conversation? Affective Influences on Conforming to Grice's Communication Norms", *European Journal of Social Psychology* 43, 2013, pp. 326-334.

19 J. P. Forgas, „Can Negative Affect Eliminate the Power of First Impressions? Affective Influences on Primacy and Recency Effects in Impression Formation", *Journal of Experimental Social Psychology* 41, 2011, pp. 425-429.

20 J. P. Forgas & R. East, „On Being Happy and Gullible: Mood Effects on Skepticism and the Detection of Deception", *Journal of Experimental Social Psychology* 44, 2008, pp. 1362-1367.

21 L. Notebaert, M. Tilbrook, P. J. F. Clarke & C. Macleod, „When a Bad Bias Can Be Good: Anxiety-Linked Attentional Bias to Threat in Contexts Where Dangers Can Be Avoided", *Clinical Psychological Science* 5, 2017, pp. 485-496.

22 S. E. Dalley. P. Toffanin & T. V. Pollet, „Dietary Restraint in College Women: Fear of an Imperfect Fat Self Is Stronger Than Hope of a Perfect Thin Self", *Body Image* 9, 2012, pp. 441-447.

23 E. Y. Chou & J. K. Murnighan, „Life or Death Decisions: Framing the Call for Help", *PLoS ONE* 8, 2013, e57351, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0057351.

24 M. B. Tannenbaum et al., „Appealing to Fear: A Meta-analysis of Fear Appeal Effectiveness and Theories", *Psychological Bulletin* 141, 2015, pp. 1178-1204.

25 „Sir, puteți conta pe faptul că atunci când un om știe că va fi spânzurat peste două săptămâni, acest fapt îi concentrează de minune mintea." Citat în J. Boswell, *The Life of Samuel Johnson*, C. Hibbert, ed., London, Penguin English Library, 1979, p. 231.

26 R. Ryan, A. Kilal, K. Ziol-Guest & C. Padilla, „Socioeconomic Gaps in Parents' Discipline Strategies from 1988 to 2011", *Pediatrics* 138, 2016, e20160720, https://app.dimensions.ai/details/publication/pub.1067831611;

U.S. Department of Education, „Educators Gather at the White House to Rethink School Discipline", 22 iulie 2015, https://www.ed.gov/news/press-releases/educators-gather-white-house-rethink-school-discipline.

27 R. F. Baumeister, J. D. Campbell, J. I. Krueger & K. D. Vohs, „Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles?", *Psychological Science in the Public Interest* 4, 2003, pp. 1-44.

28 S. Zemelman, H. S. Daniels & A. Hyde, *Best Practice*, ed. a 4-a, *Bringing Standards to Life in America's Classrooms*, Portsmouth, NH, Heinemann, 2012.

29 H. W. Marsh et al., „Dimensional Comparison Theory: An Extension of the Internal/External Frame of Reference Effect on Academic Self-Concept Formation", *Contemporary Educational Psychology* 39, 2014, pp. 326-341; H. W. Marsh et al., „Long-Term Positive Effects of Repeating a Year in School: Six-Year Longitudinal Study of Self-Beliefs, Anxiety, Social Relations, School Grades, and Test Scores", *Journal of Educational Psychology* 109, 2017, pp. 425-438.

30 J. P. Greene & M. A. Winters, „Revisiting Grade Retention: An Evaluation of Florida's Test-Based Promotion Policy", *Education Finance and Policy* 2, 2007, pp. 319-340, https://www. mitpressjournals. org/doi/pdf/10.1162/edfp.2007.2.4.319.

31 K. Spencer, „A New Kind of Classroom: No Grades, No Failing, No Hurry", *New York Times*, 11 august 2017, https://www.nytimes.com/2017/08/11/nyregion/mastery-based-learning-no-grades.html; D. Rado, „Parents Push Back Against School Report Cards with No Letter Grades", *Chicago Tribune*, 6 iunie 2016, http://www.chicagotribune.com/news/local/breaking/ct-middle-school-grades-met-20160601-story.html.

32 L. Vries, „High School Grades Hit by Inflation", CBS News, 27 ianuarie 2003, https://www.cbsnews.com/news/high-school-grades-hit-by-inflation/; „Average High School GPAs Increased Since 1990", *U.S. News & World Report*, 19 aprilie 2011, https://www.usnews.com/opinion/articles/2011/04/19/average-high-school-gpas-increased-since-1990.

33 M. Balingit, „High Schools Are Doing Away with Class Rank. What Does That Mean for College Admissions?", *Washington Post*, 13 iulie 2015, https://www.washingtonpost.com/news/grade-point/wp/2015/07/13/high-schools-are-doing-away-with-class-rank-what-does-that-mean-for-college-admissions/?utm_term=.1383695e1064.

34 N. M. Fortin, P. Oreopoulos & S. Phipps, „Leaving Boys Behind: Gender Disparities in High Academic Achievement", *Journal of Human Resources* 50, 2015, pp. 549-579; Pew Research Center, „Women Outpace Men in College Enrollment", Fact Tank, 6 martie 2014, http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/03/06/womens-college-enrollment-gains-leave-men-behind/; J. Guo, „Poor Boys Are Falling Behind Poor Girls, and It's Deeply Troubling", *Washington Post*, 23 noiembrie 2015, https://www. washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/11/23/why-girls-do-so-much-better-than-boys –in – school/?utm_term=.b6aafa26dd38.

35 A. L. Duckworth & M. E. P. Seligman, „Self-Discipline Gives Girls the Edge: Gender in Self-Discipline, Grades, and Achievement Test Scores", *Journal of Educational Psychology* 98, 2006, pp. 198-208, https://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.98.1.198.

36 R. F. Baumeister & J. Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, New York, Penguin Press, 2011, pp. 207-210, tradusă în limba română sub titlul *Puterea voinței. Descoperă cea mai mare forță interioară*, Ed. Paralela 45, 2020.

37 D. Autor, D. Figlio, K. Karbownik, J. Roth & M. Wasserman, „Family Disadvantage and the Gender Gap in Behavioral and Educational Outcomes", National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 22267, 2017; M. Bertrand & J. Pan, „The Trouble with Boys: Social Influences and the Gender Gap in Disruptive Behavior", National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 17541, 2011.

38 S. C. Carter, *No Excuses: Lessons from 21 High-Performing, High-Poverty Schools*, Washington, DC, Heritage Foundation, 2000.

39 A. Thernstrom & S. Thernstrom, *No Excuses: Closing the Racial Gap in Learning*, New York, Simon & Schuster, 2003.

40 Sursele includ interviuri cu Eva Moskowitz și Ann Powell de la Success Academy și E. Moskowitz, *The Education of Eva Moskowitz: A Memoir*, New York, HarperCollins, 2017; R. Mead, „Success Academy's Radical Educational Experiment", *New Yorker*, 11 decembrie 2017, https://www.newyorker.com/magazine/2017/12/11/success-academys-radical-educational-experiment; K. Taylor, „At Success Academy Charter Schools, High Scores and Polarizing Tactics", *New York Times*, 6 aprilie 2015, https://www.nytimes.com/2015/04/07/nyregion/at-success-academy-charter-schools-polarizing-methods-and-superior-results.html; and Success Academy Charter Schools, https://www.successacademies.org/.

41 New York State Education Department, „Measuring Student Proficiency in Grades 3-8 English Language Arts and Mathematics", 26 septembrie 2018, http://www.nysed.gov/common/nysed/files/programs/information-reporting-services/2018-3-8-test-results-presentation.pdf.

42 A. Cheng, C. Hitt, B. Kisida & J. N. Mills, „ 'No Excuses' Charter Schools: A Meta-analysis of the Experimental Evidence on Student Achievement", *Journal of School Choice* 11, 2017, pp. 209-238; J. D. Angrist, P. A. Pathak & C. R. Walters, „Explaining Charter School Effectiveness", *American Economic Journal: Applied Economics* 5, 2013, pp. 1-27.

43 J. Roy, „Staying or Going? Comparing Student Attrition Rates at Charter Schools with Nearby Traditional Public Schools", New York City Independent Budget Office Schools Brief, ianuarie 2014, http://www. ibo.nyc.ny.us/iboreports/2014attri tioncharterpublic.html?mod= article_inline; B. Fertig & J. Ye, „NYC Charters Retain Students Better Than Traditional Schools", WNYC, 15 martie 2016, https://www. wnyc. org/story/nyc-charter-school-at trition-rates/; E. S. Moskowitz, „The Myth of Charter-School 'Cherry

Picking' „, *Wall Street Journal*, 8 februarie 2015, https://www.wsj.com/articles/eva-s-moskowitz-the-myth-of-charter-school-cherry-picking-1423438046.

44 K. Taylor, „At Success Academy School, a Stumble in Math and a Teacher's Anger on Video", *New York Times*, 12 februarie 2016, https://www.nytimes.com/2016/02/13/nyregion/success-academy-teacher-rips-up-student-paper.html?_r= 0; E. Green, „Beyond the Viral Video: Inside Educators' Emotional Debate About 'No Excuses' Discipline", Chalkbeat New York, 8 martie 2016, https://ny.chalkbeat.org/posts/ny/2016/03/08/beyond-the-viral-video-inside-educators-emotional-debate-about-no-excuses-discipline/; Moskowitz, *Education of Eva Moskowitz*, pp. 320-322.

45 P. S. Babcock & M. Marks, „The Falling Time Cost of College: Evidence from Half a Century of Time Use Data", *Review of Economics and Statistics* 93, 2011, pp. 468-478, http://faculty.ucr.edu/~mmarks/Papers/babcock2010falling.pdf.

46 S. Rojstaczer, „Grade Inflation at American Colleges and Universities", GradeInflation.com, 29 martie 2016, http://www.gradeinflation.com; S. Rojstaczer & C. Healy, „Where A Is Ordinary: The Evolution of American College and University Grading, 1940-2009", *Teachers College Record* 114, 2012, pp. 1-23; C. Rampell, „The Rise of the 'Gentleman's A' and the GPA Arms Race", *Washington Post*, 28 martie 2016, https://www.washingtonpost.com/opinions/the-rise-of-the-gentlemans-a-and-the-gpa-arms-race/2016/03/28/05c9e966-f522-11e5-9804-537defcc3cf6_story.html?utm_term=.73a99f546f4b.

47 R. Arum & J. Roksa, *Academically Adrift: Limited Learning on College Campuses*, Chicago, University of Chicago Press, 2011, Kindle edition.

48 R. Arum & J. Roksa, *Aspiring Adults Adrift: Tentative Transitions of College Graduates*, Chicago, University of Chicago Press, 2014; K. Carey, „The Economic Price of Colleges' Failures", *New York Times*, 2 septembrie 2014, https://www.nytimes.com/2014/09/03/upshot/the-economic-price-of-colleges-failures.html?rref= upshot& abt= 0002& abg= 0&_r= 0.

49 J. Saffron, „Reforms Aimed at Fighting Grade Inflation Are Falling Short", James G. Martin Center, 4 mai 2015, https://www.jamesgmartin.center/2015/05/reforms-aimed-at-fighting-grade-inflation-are-falling-short/.

50 T. K. Lindsay, „If A Is Average, Say So – the Dawn of Honest Transcripts", Minding the Campus, 18 decembrie 2013, https://www.mindingthecampus.org/2013/12/18/if_a_is_average_say_so-the_da/.

51 T. Lindsay, „Texas Legislature Looks to Lift College Grading Standards," *Forbes*, 28 februarie 2015, https://www.forbes.com/sites/tomlindsay/ 2015/ 02/ 28/texas-legislature-looks-to-lift-college-grading-standards/#52e0bd41a037.

52 T. Andersen, N. Jacques & T. Feathers, „Harvard Professor Says Grade Inflation Rampant", *Boston Globe*, 4 decembrie 2013, https://www.bostonglobe.com/metro/2013/12/03/harvard-professor-raises-concerns-about-grade-inflation/McZH fRZ2RxpoP5Xvwged1N/story.html; M. Q. Clarida & N. P. Fandos, „Substantiating Fears of Grade Inflation, Dean Says Median Grade at Harvard College is A–, Most Common Grade Is A", *Harvard*

Crimson, 26 mai 2017, https://www.thecrimson.com/article/2013/12/3/grade-inflation-mode-a/.

53 R. G. Fryer, S. D. Levitt, J. List & S. Sadoff, „Enhancing the Efficacy of Teacher Incentives Through Loss Aversion: A Field Experiment", National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper No. 18237, 2012.

54 T. Hossain & J. A. List, „The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations", *Management Science* 58, 2012, pp. 2151-2167.

55 Informațiile provin dintr-un interviu cu Dick Grote și din cartea lui *Discipline Without Punishment: The Proven Strategy That Turns Problem Employees into Superior Performers*, New York, AMACOM, 2006.

56 R. F. Baumeister, A. M. Stillwell & T. F. Heatheron, „Guilt: An Interpersonal Approach", *Psychological Bulletin* 115, 1994, pp. 243-267; J. P. Tangney & R. L. Dearing, *Shame and Guilt*, New York, Guilford Press, 2002; F. J. Flynn & R. L. Schaumberg, „When Feeling Bad Leads to Feeling Good: Guilt-Proneness and Affective Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 2012, pp. 124-133.

Capitolul 6 – Curs introductiv de business

1 Interviuri cu Eliza Byington și Will Felps.

2 G. Nunberg, „Bad Apple Proverbs: There's One in Every Bunch", *Fresh Air*, NPR, 5 mai 2011, https://www.npr.org/2011/05/09/136017612/bad-apple-proverbs-theres-one-in-every-bunch.

3 B. Franklin, *Poor Richard's Almanack*, Philadelphia, New Printing Office, 1736, Kindle ed.

4 G. Chaucer, „The Cook's Tale", în *The Canterbury Tales*, Ware, UK, Wordsworth Editions, 2002, p. 151.

5 J. Holt-Lunstad, T. B. Smith & J. B. Layton, „Social Relationships and Mortality Risk: A Meta-analytic Review", *PLoS Med* 7, 2010, e1000316, https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316; J. Lynch, *The Broken Heart: The Medical Consequences of Loneliness*, New York, Basic Books, 1977; J. T. Cacioppo & W. Patrick, *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*, New York, W. W. Norton, 2008.

6 K. S. Rook, „The Negative Side of Social Interaction: Impact on Psychological Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology* 46, 1984, pp. 1097-1108.

7 M. A. Okun, J. F. Melichar & M. D. Hill, „Negative Daily Events, Positive and Negative Social Ties, and Psychological Distress Among Older Adults", *Gerontologist* 30, 1990, pp. 193-199; J. F. Finch, M. A. Okun, M. Barrera, A. J. Zautra & J. W. Reich, „Positive and Negative Social Ties Among Older Adults: Measurement Models and the Prediction of Psychological Distress and

Well-Being", *American Journal of Community Psychology* 17, 1989, pp. 585-605, https://doi.org/10.1007/BF00922637; J. T. Newsom, K. S. Rook, M. Nishishiba, D. H. Sorkin & T. L. Mahan, „Understanding the Relative Importance of Positive and Negative Social Exchanges: Examining Specific Domains and Appraisals", *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences* 60, 2005, pp. 304-312, https://www. ncbi. nlm. nih.gov/pmc/articles/PMC3833824/.

8 A. D. Vinokur & M. van Ryn, „Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons", *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 1993, pp. 350-359.

9 M. K. Duffy, D. Ganster & M. Pagon, „Social Undermining in the Workplace", *Academy of Management Journal* 45, 2002, pp. 331-351, https://doi.org/10.2307/3069350.

10 P. D. Dunlop & K. Lee, „Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel", *Journal of Organizational Behavior* 25, 2004, pp. 67-80, https://dx.doi.org/10.1002/job.243.

11 G. M. Hurtz & J. J. Donovan, „Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology* 85, 2000, pp. 869-879.

12 L. M. Camacho & P. B. Paulus, „The Role of Social Anxiousness in Group Brainstorming", *Journal of Personality and Social Psychology* 68, 1995, pp. 1071-1080.

13 M. R. Barrick, G. L. Stewart, M. J. Neubert & M. K. Mount, „Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology* 83, 1998, pp. 377-391.

14 W. Felps, T. Mitchell & E. Byington, „How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups", *Research in Organizational Behavior* 27, 2006, pp. 175-222; S. Heen, „Bad Apple Behavior and Its Impact on Team Results", White Paper No. 2, Triad Institute, https://triadconsultinggroup.com/sites/default/files/Triad_Consulting_Whitepaper_2_Case_Study_% 20114_Bad_Apples.pdf.

15 S. Kaplan, J. C. Bradley, J. N. Luchman & D. Haynes, „On the Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-analytic Investigation", *Journal of Applied Psychology* 94, 2009, pp. 162-176.

16 M. J. Howes, J. E. Hokanson & D. A. Loewenstein, „Induction of Depressive Affect After Prolonged Exposure to a Mildly Depressed Individual", *Journal of Personality and Social Psychology* 49, 1985, pp. 1110-1113.

17 A. G. Miner, T. M. Glomb & C. Hulin, „Experience Sampling Mood and Its Correlates at Work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78, 2005, pp. 171-193.

18 Comunicare personală.

19 R. F. Baumeister & M. R. Leary, „The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation", *Psychological Bulletin* 117, 1995, pp. 497-529, https://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497.

20 R. F. Baumeister, L. E. Brewer, D. M. Tice & J. M. Twenge, „Thwarting the Need to Belong: Understanding the Interpersonal and Inner Effects of Social Exclusion", *Social and Personality Psychology Compass* 1, 2007, pp. 506-520.

21 J. M. Twenge, K. R. Catanese & R. F. Baumeister, „Social Exclusion Causes Self-Defeating Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, pp. 606-615, https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.606.

22 C. N. DeWall & B. J. Bushman, „Social Acceptance and Rejection: The Sweet and the Bitter", *Current Directions in Psychological Science* 20, 2011, pp. 256-260.

23 M. Finkel, *The Stranger in the Woods*, New York, Knopf, 2017, p. 62.

24 R. F. Baumeister, C. N. DeWall, N. J. Ciarocco & J. M. Twenge, „Social Exclusion Impairs Self-Regulation", *Journal of Personality and Social Psychology* 88, 2005, pp. 589-604, https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.4.589.

25 R. F. Baumeister, J. M. Twenge & C. K. Nuss, „Effects of Social Exclusion on Cognitive Processes: Anticipated Aloneness Reduces Intelligent Thought", *Journal of Personality and Social Psychology* 83, 2002, pp. 817-727, https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.4.817.

26 J. M. Twenge, K. R. Catanese & R. F. Baumeister, „Social Exclusion and the Deconstructed State: Time Perception, Meaninglessness, Lethargy, Lack of Emotion, and Self-Awareness," *Journal of Personality and Social Psychology* 85, 2003, pp. 409-423, https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.3.409; G. C. Blackhart, B. C. Nelson, M. L. Knowles & R. F. Baumeister, „Rejection Elicits Emotional Reactions but Neither Causes Immediate Distress nor Lowers Self-Esteem: A Meta-analytic Review of 192 Studies on Social Exclusion", *Personality and Social Psychology Review* 13, 2009, pp. 269-309.

27 B. Gunther Moor, E. A. Crone & M. W van der Molen, „The Heartbrake of Social Rejection: Heart Rate Deceleration in Response to Unexpected Peer Rejection", *Psychological Science* 21, 2010, pp. 1326-1333.

28 C. N. DeWall & R. F. Baumeister, „Alone but Feeling No Pain: Effects of Social Exclusion on Physical Pain Tolerance and Pain Threshold, Affective Forecasting, and Interpersonal Empathy", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, 2006, pp. 1-15, https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.1.1.

29 N. I. Eisenberger, M. D. Lieberman & K. D. Williams, „Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion", *Science* 302, 2003, pp. 290-292; N. I. Eisenberger, J. M. Jarcho, M. Lieberman & B. D Naliboff, „An Experimental Study of Shared Sensitivity to Physical Pain and Social Rejection", *Pain* 126, 2006, pp. 132-138, https://doi.org/10.1016/j.pain.2006.06.024.

30 H. E. Fisher et al., „Reward, Addiction, and Emotion Regulation Systems Associated with Rejection in Love", *Journal of Neurophysiology* 104, 2010, pp. 51-60; E. Kross, M. G. Berman, W. Mischel, E. E. Smith & T. D. Wager, „Social Rejection Shares Somatosensory Representations with Physical Pain", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, 2011, pp. 6270-6275, https://doi.org/10.1073/pnas.1102693108.

31 C. N. DeWall et al., „Acetaminophen Reduces Social Pain: Behavioral and Neural Evidence", *Psychological Science* 21, 2010, pp. 931-937.
32 T. Deckman, C. N. DeWall, R. Gilman, B. Way & S. Richman, „Can Marijuana Reduce Social Pain?", *Social Psychological and Personality Science* 5, 2014, pp. 131-139.
33 J. M. Twenge, R. F. Baumeister, C. N. DeWall, N. J. Ciarocco & J. M. Bartels, „Social Exclusion Decreases Prosocial Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 92, 2007, pp. 56-66, https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.1.56.
34 C. N. DeWall, J. M. Twenge, S. A. Gitter & R. F. Baumeister, „It's the Thought That Counts: The Role of Hostile Cognition in Shaping Aggressive Responses to Social Exclusion", *Journal of Personality and Social Psychology* 96, 2009, pp. 45-59.
35 M. R. Leary, R. M. Kowalski, L. Smith & S. Phillips, „Teasing, Rejection, and Violence: Case Studies of the School Shootings", *Aggressive Behavior* 29, 2003, pp. 202-214.
36 I. van Beest, A. R. Carter-Sowell, E. van Dijk & K. D. Williams, „Groups Being Ostracized by Groups: Is the Pain Shared, Is Recovery Quicker, and Are Groups More Likely to Be Aggressive?", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 16, 2012, pp. 241-254, https://dx.doi.org/10.1037/a0030104.
37 R. I. Sutton, *The No Asshole Rule*, New York, Hachette, 2007, Kindle ed.
38 J. Hogan, P. Barrett & R. Hogan, „Personality Measurement, Faking, and Employment Selection", *Journal of Applied Psychology* 92, 2007, pp. 1270-1285; J. Hogan & B. Holland, „Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology* 88, 2003, pp. 100-112; M. R. Barrick & M. K. Mount, „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis", *Personnel Psychology* 44, 1991, pp. 1-26.
39 H. H. Kelley & A. J. Stahelski, „Social Interaction Basis of Cooperators' and Competitors' Beliefs About Others", *Journal of Personality and Social Psychology* 16, 1970, pp. 66-91.
40 W. Isaacson, *Steve Jobs*, New York, Simon & Schuster, 2011, p. 43.
41 Sutton, *No Asshole Rule*, cap. 3, Kindle ed.

Capitolul 7 – Pericole online

1 Materialul despre hotelul Casablanca provine din interviurile cu Adele Gutman, vicepreședinta Library Hotel Collection, și John Taboada, general manager al Casablanca Hotel, precum și de pe https://casablancahotel.com/ și din evaluările și notările de pe TripAdvisor, https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g60763-d113317-Reviews-Casablanca_Hotel_by_Library_Hotel_Collection-New_York_City_New_York.html.

2 Interviu cu Adryenn Ashley.
3 M. Lee & S. Youn, „Electronic Word of Mouth (eWOM): How eWOM Platforms Influence Consumer Product Judgement", *International Journal of Advertising* 28, 2009, pp. 473-499, https://vdocuments.site/electronic-word-of-mouth-ewom-how-ewom-platforms-influence-consumer-product-judgement.html.
4 A. Papathanassis & F. Knolle, „Exploring the Adoption and Processing of Online Holiday Reviews: A Grounded Theory Approach", *Tourism Management* 32, 2011, pp. 215-224.
5 J. Lee, D. Park & I. Han, „The Effect of Negative Online Consumer Reviews on Product Attitude: An Information Processing Review", *Electronic Commerce Research and Applications* 7, 2008, pp. 341-352.
6 J. A. Chevalier & D. Mayzlin, „The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews", *Journal of Marketing Research* 43, 2006, pp. 345-354.
7 J. Goodman & S. Newman, „Understand Customer Behavior and Complaints", *Quality Progress* 36, 2003, pp. 51-55; E. W. Anderson, „Customer Satisfaction and Word of Mouth", *Journal of Service Research* 1, 1998, pp. 5-17, https://doi.org/10.1177/109467059800100102; R. East, K. Hammond & M. Wright, „The Relative Incidence of Positive and Negative Word of Mouth: A Multi-category Study", *International Journal of Research in Marketing* 24, 2007, pp. 175-184; T. O. Jones & W. E. Sasser, „Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noiembrie – decembrie 1995, https://hbr.org/1995/11/why-satisfied-customers-defect.
8 J. L. Heskett, W. E. Sasser & L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York, Free Press, 1997, Kindle ed.
9 Jones & Sasser, „Why Satisfied Customers Defect"; Heskett, Sasser & Schlesinger, *Service Profit Chain*.
10 Gulliver, „Did Dave Carroll Lose United Airlines $180m?", *Economist*, 24 iulie 2009, https://www.economist.com/gulliver/2009/07/24/did-dave-carroll-lose-united-airlines-180m.
11 D. Carroll, „United Breaks Guitars", YouTube, https://www.youtube.com/watch?v= 5YGc4zOqozo.
12 K. Hill, „#McDStories: When a Hashtag Becomes a Bashtag", *Forbes*, 24 ianuarie 2012, https://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/01/24/mcdstories-when-a-hashtag-becomes-a-bashtag/#5eac3887ed25.
13 ReviewTrackers, „2018 ReviewTrackers Online Reviews Survey: Statistics and Trends", https://www.reviewtrackers.com/online-reviews-survey/; G. A. Fowler, „When 4.3 Stars Is Average: The Internet's Grade-Inflation Problem", *Wall Street Journal*, 5 aprilie 2017, https://www.wsj.com/articles/when-4-3-stars-is-average-the-internets-grade-inflation-problem-1491414200.
14 A. C. Wojnicki & D. Godes, „Signaling Success: Word of Mouth as Self-Enhancement", *Customer Needs and Solutions* 4, 2017, pp. 68-82.

15 M. De Angelis, A. Bonezzi, A. M. Peluso, D. D. Rucker & M. Costabile, „On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission", *Journal of Marketing Research* 49, 2012, pp. 551-563, https://doi.org/10.1509/jmr.11.0136.

16 A. E. Schlosser, „Posting Versus Lurking: Communicating in a Multiple Audience Context", *Journal of Consumer Research* 32, 2005, pp. 260-265, https://doi.org/10.1086/432235.

17 X. Li & L. M. Hitt, „Self-Selection and Information Role of Online Product Reviews", *Information Systems Research* 19, 2008, pp. 456-474, https://dx.doi.org/10.1287/isre.1070.0154; W. Moe & M. Trusov, „The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums", *Journal of Marketing Research* 48, 2011, pp. 444-456, https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.444; D. Godes & J. Silva, „Sequential and Temporal Dynamics of Online Opinion", *Marketing Science* 31, 2012, 448-473, https://doi.org/10.1287/mksc.1110.0653.

18 W. Moe & D. Schweidel, „Online Product Opinions: Incidence, Evaluation, and Evolution", *Marketing Science* 31, 2012, pp. 372-386.

19 YouGov Omnibus Survey, ianuarie 2014, https://today.yougov.com/topics/lifestyle/articles-reports/2014/01/22/21-americans-have-reviewed-products-and-services-t.

20 E. T. Anderson & D. I. Simester, „Reviews Without a Purchase: Low Ratings, Loyal Customers, and Deception", *Journal of Marketing Research* 51, 2014, pp. 249-269, https://doi.org/10.1509/jmr.13.0209.

21 Anderson & Simester, „Reviews Without a Purchase" și M. Ott, Y. Choi, C. Cardie & J. Hancock, „Finding Deceptive Opinion Spam by Any Stretch of the Imagination", *Proceedings of the 49th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*, Stroudsburg, PA, Association for Computational Linguistics, 2011, pp. 309-319.

22 A. Harmon, „Amazon Glitch Unmasks War of Reviewers" *New York Times*, 14 februarie 2004, https://www.nytimes.com/2004/02/14/us/amazon-glitch-unmasks-war-of-reviewers.html.

23 M. Willett, „A Craigslist Ad Is Offering $25 for Fake Yelp Reviews of NYC Restaurants", *Business Insider*, 14 mai 2013.

24 K. Knibbs, „If You Can't Spare $25 for a Fake Yelp Review, There's Plenty Available for $5", *Digital Trends*, 14 mai 2013, https://www.digitaltrends.com/social-media/fake-yelp-reviews/#!K80fU.

25 Interviu cu Chris Emmins, director și cofondator al KwikChex, https://kwikchex.com/; O. Smith, „TripAdvisor Under Fire over Fraud Detection", *Telegraph*, 22 martie 2012, https://www.telegraph.co.uk/travel/news/TripAdvisor-under-fire-over-fraud-detection/.

26 D. Mayzlin, Y. Dover & J. Chevalier, „Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation", *American Economic Review* 104, 2014, pp. 2421-2455.

27 C. Anderson, „The Impact of Social Media on Lodging Performance", *Cornell Hospitality Report* 12, 2012, pp. 6-11; H. Öğüt & B. Taş, „The Influence of Internet Customer Reviews on Online Sales and Prices in the Hotel Industry", *Service Industries Journal* 32, 2012, pp. 197-214; E. N. Torres, D. Singh & A. Robertson-Ring, „Consumer Reviews and the Creation of Booking Transaction Value: Lessons from the Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management* 50, 2015, pp. 77-83.

28 Botto Bistro Facebook page, https://www.facebook.com/bottobistro/, and Botto Bistro Yelp page, https://www.yelp.com/biz/botto-italian-bistro-richmond-9.

29 A. Gutman, „Library Hotel Collection: 5 Secrets to Brand Reputation Building", *ReviewPro Case Studies*, 21 ianuarie 2019, https://www.reviewpro.com/blog/category/case-studies/; A. Gutman, „Best Practices in Reputation Management: Whose Job Is It Anyway?", *Hotel Business Review*, 17 februarie 2013, https://www.hotelexecutive.com/business_review/3353/best-practices-in-reputation-management-whose-job-is-it-anyway.

30 B. I. Bolster & B. M. Springbett, „The Reaction of Interviewers to Favorable and Unfavorable Information", *Journal of Applied Psychology* 45, 1961, pp. 97-103.

31 B. L. Fredrickson & D. Kahneman, „Duration Neglect in Retrospective Evaluations of Affective Episodes", *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 1993, pp. 45-55.

32 D. A. Redelmeier & D. Kahneman, „Patients' Memories of Painful Medical Treatments: Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures", *Pain* 66, 1996, pp. 3-8, https://doi.org/10.1016/0304-3959(96)02994-6; D. A. Redelmeier, J. Katz & D. Kahneman, „Memories of Colonoscopy: A Randomized Trial", *Pain* 104, 2003, pp. 187-194, https://doi.org/10.1016/S0304-3959(03)00003-4.

33 A. M. Do, A. V. Rupert & G. Wolford, „Evaluations of Pleasurable Experiences: The Peak-End Rule", *Psychonomic Bulletin & Review* 15, 2008, pp. 96-98.

34 H. Lee & R. S. Dalal, „The Effects of Performance Extremities on Ratings of Dynamic Performance", *Human Performance* 24, 2011, pp. 99-118.

35 C. Anderson & S. Han, „Hotel Performance Impact of Socially Engaging with Consumers", *Cornell Hospitality Report* 16, 2016, pp. 3-9.

Capitolul 8 – Principiul Pollyanna

1 E. H. Porter, *Pollyanna*, Boston, Louis Coues Page, 1913.

2 R. Graham, „How We All Became Pollyannas (and Why We Should Be Glad About It)", *Atlantic*, 26 februarie 2013, https://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2013/02/how-we-all-became-pollyannas-and-why-we-should-be-glad-about-it/273323/.

3 F. Marion, *Off with Their Heads! A Serio-Comic Tale of Hollywood*, New York, Macmillan, 1972, p. 67.
4 C. Keil, ed., *A Companion to D. W. Griffith*, Hoboken, NJ, Wiley, 2018, p. 61.
5 R. W. Schrauf & J. Sanchez, „The Preponderance of Negative Emotion Words in the Emotion Lexicon: A Cross-Generational and Cross-Linguistic Study", *Journal of Multilingual and Multicultural Development* 25, 2004, pp. 266-284, https://doi.org/10.1080/01434630408666532.
6 S. Van Goozen & N. H. Frijda, „Emotion Words Used in Six European Countries", *European Journal of Social Psychology* 23, 1993, pp. 89-95.
7 J. R. Averill, „On the Paucity of Positive Emotions", în *Advances in the Study of Communication and Affect*, vol. 6, ed. K. Blankstein, P. Pliner & J. Polivy, New York, Plenum, 1980, p. 745; J. A. Russell, „Culture and the Categorization of Emotions", *Psychological Bulletin* 110, 1991, pp. 426-450, https://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.110.3.426.
8 T. Bontranger, „The Development of Word Frequency Lists Prior to the 1944 Thorndike-Lorge List", *Reading Psychology* 12, 1991, pp. 91-116; R. B. Zajonc, „Attitudinal Effects of Mere Exposure", *Journal of Personality and Social Psychology* 9, 1968, pp. 1-27; E. L. Thorndike & I. Lorge, *The Teacher's Wordbook of 30,000 Words*, New York, Teachers College, Columbia University, 1944.
9 J. Boucher & C. E. Osgood, „The Pollyanna Hypothesis", *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 8, 1969, pp. 1-8.
10 I. M. Kloumann, C. M. Danforth, K. D. Harris, C. A. Bliss & P. S. Dodds, „Positivity of the English Language," *PLoS ONE* 7, 2012, e29484, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0029484. Vezi și un studiu care a folosit motorul de căutare Google ca să detecteze o predispoziție pozitivă în frecvența cuvintelor cu încărcătură emoțională de pe site-urile în limbile engleză, germană și spaniolă: D. Garcia, A. Garas & F. Schweitzer, „Positive Words Carry Less Information Than Negative Words", *EPJ Data Science* 1, 2012, p. 3, https://arxiv.org/abs/1110.4123.
11 https: //hedonometer.org /index.html.
12 P. S. Dodds et al., „Human Language Reveals a Universal Positivity Bias", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, 2015, pp. 2389-2394, https://doi.org/10.1073/pnas.1411678112; J. Tierney, „According to the Words, the News Is Actually Good", *New York Times*, 23 februarie 2015, https://www.nytimes.com/2015/02/24/science/why-we-all-sound-like-pollyannas.html.
13 K. Sheldon, R. Ryan & H. Reis, „What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person", *Personality and Social Psychology Bulletin* 22, 1996, pp. 1270-1279.
14 A. Abele, „Thinking About Thinking: Causal, Evaluative and Finalistic Cognitions About Social Situations", *European Journal of Social Psychology* 15, 1985, pp. 315-332.

15 J. Golle, F. W. Mast & J. S. Lobmaier, „Something to Smile About: The Interrelationship Between Attractiveness and Emotional Expression", *Cognition and Emotion* 28, 2014, pp. 298-310.

16 C. J. Hutto, S. Yardi & E. Gilbert, „A Longitudinal Study of Follow Predictors on Twitter", în *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '13)*, New York, ACM, 2013, pp. 821-830, https://doi.org/10.1145/2470654.2470771.

17 E. Ferrara & Z. Yang, „Measuring Emotional Contagion in Social Media", *PLoS ONE* 10, 2015, e0142390, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0142390.

18 E. Ferrara & Z. Yang, „Quantifying the Effect of Sentiment on Information Diffusion in Social Media", *PeerJ Computer Science* 1, 2015, e26, https://doi.org/10.7717/peerj-cs.26.

19 Royal Society for Public Health, „#StatusOfMind: Social Media and Young People's Mental Health and Wellbeing", London, 2017, https://www.rsph.org.uk/uploads/assets/uploaded/62be270a-a55f-4719-ad668c2ec7a74c2a.pdf.

20 DMR, „160 Amazing YouTube Statistics and Facts", decembrie 2018, https://expandedramblings.com/index.php/youtube-statistics/.

21 F. Wertham, *Seduction of the Innocent*, New York, Rinehart, 1954; F. Wertham, „Comic Books – Blueprints for Delinquency", *Reader's Digest*, mai 1954, pp. 24-29; C. Tilley, „Seducing the Innocent: Fredric Wertham and the Falsifications That Helped Condemn Comics", *Information & Culture* 47, 2012, pp. 383-413, doi:10.1353/lac.2012.0024; D. Hajdu, *The Ten-Cent Plague: The Great Comic-Book Scare and How It Changed America*, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2008, p. 8.

22 K. Hampton, L. Sessions Goulet & K. Purcell, „Social Networking Sites and Our Lives", Pew Research Center, 16 iunie 2011, http://www.pewinternet.org/2011/06/16/social-networking-sites-and-our-lives/.

23 E. M. Seabrook, M. L. Kern & N. S. Rickard, „Social Networking Sites, Depression, and Anxiety: A Systematic Review", *JMIR Mental Health* 3, 2016, e50, https://doi.org/10.2196/mental5842.

24 J. Davila et al., „Frequency and Quality of Social Networking Among Young Adults: Associations with Depressive Symptoms, Rumination, and Corumination". *Psychology of Popular Media Culture* 1, 2012, pp. 72-86.

25 C. Berryman, C. J. Ferguson & C. Negy, „Social Media Use and Mental Health Among Young Adults", *Psychiatric Quarterly* 89, 2018, pp. 307-314; C. J. Ferguson, „Everything in Moderation: Moderate Use of Screens Unassociated with Child Behavior Problems", *Psychiatric Quarterly* 88, 2017, pp. 797-805.

26 B. A. Feinstein et al., „Negative Social Comparison on Facebook and Depressive Symptoms: Rumination as a Mechanism", *Psychology of Popular Media Culture* 2, 2013, pp. 161-170, https://dx.doi.org/10.1037/a0033111.

27 C. J. Ferguson, „The Devil Wears Stata: Thin-Ideal Media's Minimal Contribution to Our Understanding of Body Dissatisfaction and Eating Disorders", *Archives of Scientific Psychology* 6, 2018, pp. 70-79.

28 C. J. Ferguson, „In the Eye of the Beholder: Thin-Ideal Media Affects Some, but Not Most, Viewers in a Meta-analytic Review of Body Dissatisfaction in Women and Men", *Psychology of Popular Media Culture* 2, 2013, pp. 20-37.

29 E. M. Bryant & J. Marmo, „The Rules of Facebook Friendship: A Two-Stage Examination of Interaction Rules in Close, Casual, and Acquaintance Friendships", *Journal of Social and Personal Relationships* 29, 2012, pp. 1013-1035.

30 L. Reinecke & S. Trepte, „Authenticity and Well-Being on Social Network Sites: A Two-Wave Longitudinal Study on the Effects of Online Authenticity and the Positivity Bias in SNS Communication", *Computers in Human Behavior* 30, 2014, pp. 95-102; N. N. Bazarova, „Public Intimacy: Disclosure Interpretation and Social Judgments on Facebook", *Journal of Communication* 62, 2012, pp. 815-832.

31 J. A. Berger & K. L. Milkman, „What Makes Online Content Viral?", 5 decembrie 2009, https://ssrn.com/abstract= 1528077 or https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1528077.

32 E. B. Falk, S. A. Morelli, B. L. Welborn, K. Dambacher & M. D. Lieberman, „Creating Buzz: The Neural Correlates of Effective Message Propagation", *Psychological Science* 24, 2013, pp. 1234-1242.

33 Interviu cu Peter Sheridan Dodds, parțial citat în J. Tierney, „According to the Words, the News Is Actually Good", *New York Times*, 23 februarie 2015, https://www.nytimes.com/2015/02/24/science/why-we-all-sound-like-pollyannas.html.

34 R. F. Baumeister, C. Finkenauer & K. D. Vohs, „Bad Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology* 5, 2001, p. 324.

35 P. Brickman, D. Coates & R. Janoff-Bulman, „Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?", *Journal of Personality and Social Psychology* 36, 1978, pp. 917-927.

36 B. Apouey & A. E. Clark, „Winning Big but Feeling No Better? The Effect of Lottery Prizes on Physical and Mental Health", *Health Economics* 24, 2015, pp. 516-538; J. Gardner & A. J. Oswald, „Money and Mental Wellbeing: A Longitudinal Study of Medium-Sized Lottery Wins," *Journal of Health Economics* 26, 2007, pp. 49-60; A. Hedenus, „At the End of the Rainbow: Post-Winning Life Among Swedish Lottery Winners", dizertație doctorală, University of Gothenburg, 2011; J. Tierney, „How to Win the Lottery (Happily)", *New York Times*, 27 mai 2014.

37 R. G. Tedeschi & L. G. Calhoun, „The Posttraumatic Growth Inventory: Measuring the Positive Legacy of Trauma", *Journal of Traumatic Stress* 9, 1996, pp. 455-471; R. G. Tedeschi & L. G. Calhoun, „Posttraumatic Growth:

Conceptual Foundations and Empirical Evidence", *Psychological Inquiry* 15, 2004, pp. 1-18.

38 J. J. Skowronski, W. R. Walker, D. X. Henderson & G. D. Bond, „The Fading Affect Bias: Its History, Its Implications, and Its Future", *Advances in Experimental Social Psychology* 49, 2014, pp. 163-218.

39 J. D. Green, C. Sedikides & A. P. Gregg, „Forgotten but Not Gone: The Recall and Recognition of Self-Threatening Memories", *Journal of Experimental and Social Psychology* 44, 2008, pp. 547-561; J. D. Green, B. Pinter & C. Sedikides, „Mnemic Neglect and Self-Threat: Trait Modifiability Moderates Self-Protection", *European Journal of Social Psychology* 35, 2005, pp. 225-235.

40 T. Gilovich, „Biased Evaluation and Persistence in Gambling", *Journal of Personality and Social Psychology* 44, 1983, pp. 1110-1126.

41 M. Mather & L. L. Carstensen, „Aging and Motivated Cognition: The Positivity Effect in Attention and Memory", *Trends in Cognitive Sciences* 9, 2005, pp. 496-502; A. E. Reed & L. L. Carstensen, „The Theory Behind the Age-Related Positivity Effect", *Frontiers in Psychology* 3, 2012, p. 339.

42 S. Brassen, M. Gamer, J. Peters, S. Gluth & C. Büchel, „Don't Look Back in Anger! Responsiveness to Missed Chances in Successful and Nonsuccessful Aging", *Science* 336, 2012, pp. 612-614.

43 D. G. Blanchflower & A. J. Oswald, „Is Well-Being U-shaped over the Life Cycle?", *Social Science & Medicine* 66, 2008, pp. 1733-1749; C. Graham & J. R. Pozuelo, „Happiness, Stress, and Age: How the U Curve Varies Across People and Places", *Journal of Population Economics* 30, 2017, pp. 225-264; J. Rauch, *The Happiness Curve*, New York, Thomas Dunne, 2018.

44 D. G. Blanchflower & A. J. Oswald, „Antidepressants and Age: A New Form of Evidence for U-shaped Well-Being Through Life", *Journal of Economic Behavior and Organization* 127, 2016, pp. 46-58.

45 A. Weiss, J. E. King, M. Inoue-Murayama, T. Matsuzawa & A. J. Oswald, „Evidence for a Midlife Crisis in Great Apes Consistent with the U-shape in Human Well-Being", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 109, 2012, pp. 19949-19952.

46 E. K. Kalokerinos, W. von Hippel, J. D. Henry & R. Trivers, „The Aging Positivity Effect and Immune Functions: Positivity in Recall Predicts Higher CD4 Counts and Lower CD4 Activation", *Psychology and Aging* 29, 2014, pp. 636-641.

47 L. L. Carstensen & M. DeLiema, „The Positivity Effect: A Negativity Bias in Youth Fades with Age", *Current Opinion in Behavioral Sciences* 19, 2018, pp. 7-12; S. Kalenzaga, V. Lamidey, A. M. Ergis, D. Clarys & P. Piolino, „The Positivity Bias in Aging: Motivation or Degradation?", *Emotion* 16, 2016, pp. 602-610.

48 Această secțiune se bazează pe interviurile cu Constantine Sedikides, Tim Wildschut, Erica Hepper, Wing Yee Cheung și Clay Routledge. Pentru o trecere în revistă a cercetărilor privind nostalgia vezi C. Sedikides & T. Wildschut, „Finding Meaning in Nostalgia", *Review of General Psychology* 22, 2018,

pp. 48-61; C. Sedikides, T. Wildschut, J. Arndt & C. Routledge, „Nostalgia: Past, Present, and Future", *Current Directions in Psychological Science* 17, 2008, pp. 304-307; J. Tierney, „What Is Nostalgia Good For? Quite a Bit, Research Shows", *New York Times*, 8 iulie 2013.

49 J. Hofer, „Medical Dissertation on Nostalgia", trad. C. K. Anspach, *Bulletin of the Institute of the History of Medicine* 2, 1934, pp. 376-391, https://www.jstor.org/stable/44437799. (Lucrarea originală publicată în 1688.)

50 I. Cieraad, „Bringing Nostalgia Home: Switzerland and the Swiss Chalet", *Architecture and Culture* 6, 2018, pp. 265-288, doi: 10.1080/20507828.2018.1477672.

51 J. Beck, „When Nostalgia Was a Disease", *Atlantic*, 14 august 2013, https://www.theatlantic.com/health/archive/2013/08/when-nostalgia-was-a-disease/278648/.

52 W. A. P. Van Tilburg, C. Sedikides & T. Wildschut, „Adverse Weather Evokes Nostalgia", *Personality and Social Psychology Bulletin* 44, 2018, pp. 984-995, doi:10.1177/0146167218756030.

53 X. Zhou, T. Wildschut, C. Sedikides, X. Chen & A. J. Vingerhoets, „Heartwarming Memories: Nostalgia Maintains Physiological Comfort", *Emotion* 12, 2012, pp. 678-684.

54 C. Routledge, J. Arndt, C. Sedikides & T. Wildschut, „A Blast from the Past: The Terror Management Function of Nostalgia", *Journal of Experimental Social Psychology* 44, 2008, pp. 132-140.

55 X. Zhou, C. Sedikides, T. Wildschut & D. G. Gao, „Counteracting Loneliness: On the Restorative Function of Nostalgia", *Psychological Science* 19, 2008, pp. 1023-1029.

56 C. Sedikides et al., „Nostalgia Motivates Pursuit of Important Goals by Increasing Meaning in Life", *European Journal of Social Psychology* 48, 2018, pp. 209-216.

57 M. Van Dijke, J. M. Leunissen, T. Wildschut & C. Sedikides, „Nostalgia Promotes Intrinsic Motivation and Effort in the Presence of Low Interaction Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 150, 2019, pp. 46-61, doi:10.1016/j.obhdp.2018.12.003.

58 W. A. P. Van Tilburg, C. Sedikides, T. Wildschut & A. J. J. Vingerhoets, „How Nostalgia Infuses Life with Meaning: From Social Connectedness to Self-Continuity", *European Journal of Social Psychology* 49, 2019, pp. 521-532, doi:10.1002/ejsp.2519; C. Sedikides & T. Wildschut, „Finding Meaning in Nostalgia", *Review of General Psychology* 22, 2018, pp. 48-61, doi:10.1037/.

59 Saul Bellow, *Mr. Sammler's Planet*, New York, Penguin Classics, 2004, p. 156, citat în C. Sedikides & T. Wildschut, „Finding Meaning in Nostalgia", *Review of General Psychology* 22, 2018, pp. 48-61, doi:10.1037/gpr0000109.

60 E. G. Hepper, T. D. Ritchie, C. Sedikides & T. Wildschut, „Odyssey's End: Lay Conceptions of Nostalgia Reflect Its Original Homeric Meaning", *Emotion* 12, 2012, pp. 102-119.

61 T. Wildschut, C. Sedikides, J. Arndt & C. Routledge, „Nostalgia: Content, Triggers, Functions", *Journal of Personality and Social Psychology* 91, 2006, pp. 975-993; *Nostalgia Magazine,* http://www. nostalgiamagazine.net/.

62 W. Y. Cheung, C. Sedikides & T. Wildschut, „Induced Nostalgia Increases Optimism (via Social Connectedness and Self-Esteem) Among Individuals High, but Not Low, in Trait Nostalgia", *Personality and Individual Differences* 90, 2016, pp. 283-288, doi: 10.1016/j.paid.20215.11.028.

63 M. Seligman, *Authentic Happiness*, New York, Simon & Schuster, 2002.

64 L. Carstensen, „The Influence of a Sense of Time on Human Development", *Science* 312, 2006, pp. 1913-1915; L. L. Carstensen, D. M. Isaacowitz & S. T. Charles, „Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity", *American Psychologist* 54, 1999, pp. 165-181.

65 S. Mugerwa & J. D. Holden, „Writing Therapy: A New Tool for General Practice?", *British Journal of General Practice* 62, 2012, pp. 661-663.

66 *Pudd'nhead Wilson's New Calendar*, citat în M. Twain, *Following the Equator*, Hartford, CT, American Publishing Company, 1897, p. 447.

67 S. L. Gable, H. T. Reis, E. A. Impett & E. R. Asher, „What Do You Do When Things Go Right? The Intrapersonal and Interpersonal Benefits of Sharing Positive Events", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, 2004, pp. 228-245.

68 M. Biskas et al., „A Prologue to Nostalgia: Savouring Creates Nostalgic Memories That Foster Optimism", *Cognition and Emotion*, 2 aprilie 2018, pp. 1-11, https://doi.org/10.1080/02699931.2018.1458705.

69 H. T. Reis et al., „Are You Happy for Me? How Sharing Positive Events with Others Provides Personal and Interpersonal Benefits", *Journal of Personality and Social Psychology* 99, 2010, pp. 311-329.

70 John Milton, *Paradise Lost*, Oxford, Oxford University Press, 2005, cartea 5, versurile 71-72.

71 A. M. Wood, S. Joseph & J. Maltby, „Gratitude Predicts Psychological Well-Being Above the Big Five Facets", *Personality and Individual Differences* 46, 2009, pp. 443-447.

72 R. A. Emmons & M. E. McCullough, „Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life", *Journal of Personality and Social Psychology* 84, 2003, pp. 377-389.

73 M. E. Seligman, T. A. Steen, N. Park & C. Peterson, „Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions", *American Psychologist* 60, 2005, p. 410.

74 Citat în C. Sedikides, T. Wildschut, C. Routledge & J. Arndt, „Nostalgia Counteracts Self-Discontinuity and Restores Self-Continuity", *European Journal of Social Psychology* 45, 2015, pp. 52-61, doi:10.1002/ejsp.2073.

75 Citat în M. Vess, J. Arndt, C. Routledge, C. Sedikides și Tim Wildschut, „Nostalgia as a Resource for the Self", *Self and Identity* 11, 2012, pp. 273-284, http://dx.doi.org/10.1080/15298868.2010.521452.

Capitolul 9 – Criza crizei

1 H. L. Mencken, *In Defense of Women*, Mineola, NY, Dover, 2004, p. 29.
2 C. Morewedge, „It Was a Most Unusual Time: How Memory Bias Engenders Nostalgic Preferences", *Journal of Behavioral Decision Making* 26, 2013, pp. 319-326.
3 M. N. Rothbard, *Economic Thought Before Adam Smith*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, 1995.
4 Hesiod, „Works and Days", versurile 110-180, în *Hesiod: The Homeric Hymns and Homerica*, trad. H. G. Evelyn-White, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1914.
5 J. Black, *A Brief History of Slavery*, London, Robinson, 2011, pp. 12-50; M. Meltzer, *Slavery: A World History*, Boston, Da Capo, 1993. Concluzia lui Meltzer (p. 6) este că „instituția sclaviei a fost universală de-a lungul unei mari părți a istoriei".
6 Printre sursele referitoare la istoria anterioară secolului al XVIII-lea se numără R. Stark, *How the West Won: The Neglected Story of the Triumph of Modernity*, Wilmington, DE, Intercollegiate Studies Institute, 2014; J. Gimpel, *The Medieval Machine: The Industrial Revolution of the Middle Ages*, New York, Penguin, 1977.
7 Gimpel, *Medieval Machine*, p. viii.
8 J. B. De Long, „Overstrong Against Thyself: War, the State, and Growth in Europe on the Eve of the Industrial Revolution", în *A Not-So-Dismal Science: A Broader View of Economies and Societies*, ed. M. Olson & S. Kähkönen, Oxford, Oxford University Press, 2004, cap. 5.
9 D. N. McCloskey, *Bourgeois Equality: How Ideas, Not Capital or Institutions, Enriched the World*, Chicago, University of Chicago Press, 2016.
10 M. Roser, „Democracy", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/democracy. Vezi și o estimare conform căreia 72% dintre oameni trăiesc în societăți libere sau parțial libere: Freedom House, *Freedom in the World 2018*, https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018.
11 S. Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined*, New York, Penguin, 2011, kindle edition [*Îngerii mai buni ai naturii noastre*, traducere în limba română de Dan Crăciun, Publica, București, 2019]; M. Roser, „War and Peace", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/war-and-peace.
12 J. H. Ausubel, I. K. Wernick & P. E. Waggoner, „Peak Farmland and the Prospect for Land Sparing", *Population Development Review* 38, S1, februarie 2013, pp. 221-242; M. Roser & H. Ritchie, „Yields and Land Use in Agriculture", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/yields-and-land-use-in-agriculture.
13 M. Roser, „Hunger and Undernourishment", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/hunger-and-undernourishment#what-do-

we-know-about-the-decline-of-under nourishment-in-the-developing-world-over-the-long-run, citând estimarea de 50% în anii 1940 emisă de FAO. Roser avertizează că există incertitudini legate de calitatea primelor date, dar consideră că estimarea este o „indicație utilă în ceea ce privește scala subnutriției".

14 FAO, IFAD, UNICEF, WFP și WHO, *The State of Food Security and Nutrition in the World 2018*, Rome, FAO, 2018, p. 4.

15 M. Roser, „Life Expectancy", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/life-expectancy.

16 UNESCO Institute for Statistics, „Literacy Rates – UNICEF Data", July 2018, https://data.unicef.org/topic/education/literacy/, and M. Roser, „Global Rise of Education," Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/global-rise-of-education.

17 J. H. Ausubel & A. Grübler, „Working Less and Living Longer: Long-Term Trends in Working Time and Time Budgets", *Technological Forecasting and Social Change* 50, 1995, pp. 113-131; comunicare personală cu Jesse Ausubel, 2019. Estimările timpului liber din articolul publicat în 1995 au fost actualizate ca să reflecte creșterea ulterioară a speranței de viață. Pentru estimări similare într-o altă țară vezi J. de Koning, „The Reduction of Life Hours of Work Since 1850: Estimates for Dutch Males", *SEOR Studies in Social History*, no. 2016/1, https://www.seor.nl/Cms_Media/The-shift-from-work-to-leisure. pdf.

18 Pentru o privire generală a progresului omenirii vezi Our World in Data, https://ourworldindata.org/; R. Bailey, *The End of Doom: Environmental Renewal in the Twenty-First Century*, New York, St. Martin's Press, 2015, Kindle edition; G. Easterbrook, *It's Better Than It Looks: Reasons for Optimism in an Age of Fear*, New York, PublicAffairs, 2018, Kindle edition; S. Pinker, *Enlightenment Now: The Case for Reason, Science, Humanism, and Progress*, New York, Penguin, 2018, Kindle edition; S. Moore and J. Simon, *It's Getting Better All the Time: 100 Greatest Trends of the Last 100 Years*, Washington, DC, Cato Institute, 2000. Pentru o analiză succintă a măsurilor de îmbunătățire vezi R. Wile, „31 Charts That Will Restore Your Faith in Humanity", *Business Insider Australia*, 23 mai 2013, https://www. businessinsider.com.au/charts-that-will-restore-your-faith-in-humanity-2013-5.

19 Ipsos, *Perils of Perception*, septembrie 2017, https://www.ipsos.com/en/global-perceptions-development-progress-perils-perceptions-research.

20 M. Roser, „Child Mortality", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/child-mortality.

21 World Bank, *Poverty and Shared Prosperity 2018: Piecing Together the Poverty Puzzle*, Washington, DC, World Bank, 2018, p. 21.

22 Anchetă YouGov 2015, citată în M. Roser, „Most of Us Are Wrong About How the World Has Changed (Especially Those Who Are Pessimistic About the Future)", Our World in Data, 27 iulie 2018, https: ourworldindata.org/wrong-about-the-world.

23 D. E. Levari et al., „Prevalence-Induced Concept Change in Human Judgment", *Science* 360, 2018, pp. 1465-1467.

24 G. Easterbrook, *The Progress Paradox: How Life Gets Better While People Feel Worse*, New York, Random House, 2003, Kindle edition.

25 F. K. Barlow et al., „The Contact Caveat: Negative Contact Predicts Increased Prejudice More Than Positive Contact Predicts Reduced Prejudice", *Personality and Social Psychology Bulletin* 38, 2012, pp. 1629-1643.

26 S. Paolini & K. McIntyre, „Bad Is Stronger Than Good for Stigmatized, but Not Admired Outgroups: Meta-analytical Tests of Intergroup Valence Asymmetry in Individual-to-Group Generalization Experiments", *Personality and Social Psychology Review* 23, 2019, pp. 3-47, https://doi.org/1088868317753504.

27 J. Walker, *The United States of Paranoia: A Conspiracy Theory*, New York, HarperCollins, 2013.

28 C. J. Coyne & A. Hall, „Four Decades and Counting: The Continued Failure of the War on Drugs", Cato Institute Policy Analysis No. 811, 12 aprilie 2017, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm? abstract_id= 2979445.

29 D. Werb et al., „The Temporal Relationship Between Drug Supply Indicators: An Audit of International Government Surveillance Systems", *BMJ Open* 3, 2013, e003077, https://doi.org /10.1136/bmjopen-2013-003077; T. Bronshtein, „Explore How Illegal Drugs Have Become Cheaper and More Potent over Time", *Stat*, 16 noiembrie 2016, https://www.statnews.com/2016/11/16/illegal-drugs-price-potency/.

30 J. Dahlhamer et al., „Prevalence of Chronic Pain and High-Impact Chronic Pain Among Adults – United States, 2016", *Morbidity and Mortality Weekly Report* 67, 2018, pp. 1001-1006, http://dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm6736a2.

31 J. Sullum, „Trump Says Pain Pills Are 'So Highly Addictive.' He's Wrong", *Reason*, 17 august 2018, https://reason.com/blog/2018/08/17/trump-says-pain-pills-are-so-highly-addi; M. Szalavitz, „Opioid Addiction Is a Huge Problem, but Pain Prescriptions Are Not the Cause", *Scientific American*, 10 mai 2016, https://blogs.scientificamerican.com/mind-guest-blog/opioid-addiction-is-a-huge-problem-but-pain-prescriptions-are-not-the-cause/.

32 G. A. Brat et al., „Postsurgical Prescriptions for Opioid Naive Patients and Association with Overdose and Misuse: Retrospective Cohort Study", *BMJ* 360, 2018, j5790, https://www.bmj.com/content/360/bmj.j5790; M. Noble et al., „Long-Term Opioid Management for Chronic Noncancer Pain", *Cochrane Database of Systematic Reviews* 1, 2010, CD006605, https://doi.org/10.1002/14651858.CD006605.pub2.

33 Center for Behavioral Health Statistics and Quality, Results from the 2017 National Survey on Drug Use and Health: Detailed Tables, 2018, tabelele 6.53B, 1.82A, 5.2A, https://www.samhsa.gov/data/sites/default/files/

cbhsq-reports/NSDUHDetailedTabs2017/NSDUHDetailedTabs2017.htm#tab1-82A.

34 E. M. Johnson et al., „Unintentional Prescription Opioid-Related Overdose Deaths: Description of Decedents by Next of Kin or Best Contact, Utah, 2008-2009", *Journal of General Internal Medicine* 28, 2013, pp. 522-529; J. Sullum, „Opioid Commission Mistakenly Blames Pain Treatment for Drug Deaths", *Reason*, 2 noiembrie 2017, http://reason.com/blog/2017/11/02/opioid-commission-mistakenly-blames-pain.

35 A. J. Visconti, G. M. Santos, N. P. Lemos, C. Burke & P. O. Coffin, „Opioid Overdose Deaths in the City and County of San Francisco: Prevalence, Distribution, and Disparities", *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine* 92, 2015, pp. 758-772; New York City Department of Health and Mental Hygiene, „Epi Data Brief", iunie 2016, https://www1.nyc.gov/assets/doh/down loads/pdf/epi/databrief72.pdf; J. Sullum, „Are You More Likely to Be Killed by Opioids Than a Car Crash?", *Reason*, 17 ianuarie 2019, https://reason.com/blog/2019/01/17/are-you-more-likely-to-be-killed-by-opio. Sullum analizează datele din 2017 din CDC database Multiple Cause of Death, https://wonder. cdc. gov/mcd-icd10.html.

36 J. Bloom, „Dear PROP/CDC, Here's What Happens When You Over-Restrict Pills: More Deaths. Nice Going", American Council on Science and Health, 12 decembrie 2018, https://www.acsh.org/news/2018/12/12/dear-propcdc-heres-what-happens-when-you-over-restrict-pills-more-deaths-nice-going-13663; J. A. Singer, „As If We Needed It, More Evidence Emerges Showing That the Government Has Changed the Opioid Crisis into a Fentanyl Crisis", *Cato at Liberty*, 2 noiembrie 2018, https://www.cato.org/blog/we-needed-it-more-evidence-emerges-showing-government-has-changed-opioid-crisis-fentanyl-crisis.

37 National Center for Health Statistics, „Data Brief 329", noiembrie 2018, https://www.cdc.gov/nchs/data/databriefs/db329_tables-508.pdf, analizat în J. Sullum, „Opioid-Related Deaths Keep Rising as Pain Pill Prescriptions Fall", *Reason*, 29 noiembrie 2018, https://reason.com/blog/2018/11/29/opioid-related-deaths-keep-rising-as-pai.

38 J. Tierney, „The Optimists Are Right", *New York Times Magazine*, 29 septembrie 1996, https://www.nytimes.com/1996/09/29/magazine/the-optimists-are-right.html.

39 E. F. Torrey and J. Miller, *The Invisible Plague: The Rise of Mental Illness from 1750 to the Present* (New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 2001), 98, și J. Hayes, „The Victorian Belief That a Train Ride Could Cause Instant Insanity," *Atlas Obscura*, 12 mai 2017, https:// www.atlasobscura.com/ articles/railway-madness-victorian-trains.

40 Bailey, *End of Doom*, p. 75.

41 W. Tucker, *Progress and Privilege: America in the Age of Environmentalism*, Garden City, NY, Anchor, 1982, p. 89.

42 F. Osborn, *Our Plundered Planet*, Boston, Little, Brown, 1948.
43 W. Vogt, *Road to Survival*, New York, W. Sloane Associates, 1948.
44 D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers & W. W. Behrens III, *The Limits to Growth*, New York, Universe Books, 1972, p. 23.
45 P. Ehrlich, „Looking Backward from 2000 A.D.", *Progressive*, aprilie 1970, pp. 23-25, citat în V. Brent Davis, *Armageddon*, Springville, UT, CFI, 2005, p. 16.
46 P. R. Ehrlich, A. H. Ehrlich & J. P. Holdren, *Ecoscience: Population, Resources, Environment*, San Francisco, W. H. Freeman, 1977, pp. 786-787.
47 M. Connelly, *Fatal Misconception: The Struggle to Control World Population*, Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press, 2008; C. Mann, *The Wizard and the Prophet: Two Remarkable Scientists and Their Dueling Visions to Shape Tomorrow's World*, New York, Knopf, 2018, pp. 522-523.
48 P. Ehrlich, *The Machinery of Nature*, New York, Simon & Schuster, 1987, p. 274.
49 U.S. Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation, Nominations Hearing, 12 februarie 2009, https://www.commerce.senate.gov/public/index.cfm/hearings?ID= 9BA25FEA-5F68-4211-A181-79FF35A3C6C6.
50 J. Hasell & M. Roser, „Famines", Our World in Data, 2019, https://ourworldindata.org/famines.
51 S. Sengupta, „Why 20 Million People Are on Brink of Famine in a 'World of Plenty' „, *New York Times*, 22 februarie 2017, https://www.nytimes.com/2017/02/22/world/africa/why-20-million-people-are-on-brink-of-famine-in-a-world-of-plenty.html.
52 P. E. Tetlock, prefață la *Expert Political Judgment*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017, Kindle edition.
53 M. Olson, *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, New Haven, CT, Yale University Press, 1982. Materialul este extras din această carte și din interviurile cu Olson din anii 1980.
54 J. Rauch, *Demosclerosis: The Silent Killer of American Government*, New York, Times Books, 1994.
55 G. F. Seib, „In Crisis, Opportunity for Obama", *Wall Street Journal*, 21 noiembrie 2008, https://www.wsj.com/articles/SB122721278056345271.
56 R. Higgs, *Crisis and Leviathan: Critical Episodes in the Growth of American Government*, New York, Oxford University Press, 1987.
57 D. Ropeik, „Golden Rice Opponents Should Be Held Accountable for Health Problems Linked to Vitamin A Deficiency", *Scientific American*, 15 martie 2014, https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/golden-rice-opponents-should-be-held-accountable-for-health-problems-linked-to-vitamain-a-deficiency/.
58 Pew Research Center, „Public Perspectives on Food Risks", 19 noiembrie 2018, http://www. www.pewresearch.org/science/2018/11/19/public-perspectives-on-food-risks/.

59 H. E. Cauvin, „Between Famine and Politics, Zambians Starve", *New York Times*, 30 august 2002, https://www.nytimes.com/2002/08/30/world/between-famine-and-politics-zambians-starve.html.

60 Laureates Letter Supporting Precision Agriculture (GMOs), http://support-precisionagriculture.org/nobel-laureate-gmo-letter_rjr.html.

61 Pew Research Center, „Major Gaps Between the Public, Scientists on Key Issues", 1 iulie 2015, http://www.pewinter net.org/interactives/public-scientists-opinion-gap/.

62 J. A. DiMasi, H. G. Grabowski & R. W. Hansen, „Innovation in the Pharmaceutical Industry: New Estimates of R& D Costs", *Journal of Health Economics* 47, 2016, pp. 20-33 și comunicare personală cu DiMasi, care a actualizat calculele sale în 2018.

63 A. S. A. Roy, „Stifling New Cures: The True Cost of Lengthy Clinical Drug Trials", Manhattan Institute for Policy Research, Project FDA Report 5, aprilie 2012.

64 Royal Society for Public Health, „Nicotine 'No More Harmful to Health Than Caffeine", 13 august 2015, https://www.rsph.org.uk/about-us/news/nicotine— no-more-harmful-to-health-than-caffeine-.html. The Royal College of Physicians ajunge la o concluzie similară, după examinarea literaturii de specialitate, că nicotina „în sine nu este deosebit de periculoasă"; vezi Tobacco Advisory Group of the Royal College of Physicians, *Harm Reduction in Nicotine Addiction: Helping People Who Can't Quit*, London, RCP, 2007, prefața.

65 S. J. Heishman, B. A. Kleykamp & E. G. Singleton, „Meta-analysis of the Acute Effects of Nicotine and Smoking on Human Performance", *Psychopharmacology* 210, 2010, pp. 453-469.

66 European Commission, „Attitudes of Europeans Towards Tobacco and Electronic Cigarettes", Special Eurobarometer 458, martie 2017, tabelul QB1, https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/79002.

67 A. Milton, C. Bellander, G. Johnsson & K. O. Fagerström, „Snus Saves Lives: A Study of Snus and Tobacco-Related Mortality in the EU", Snus Commission's Third Report, mai 2017, https://www. clivebates.com/documents/SnusCommissionJune2017.pdf.

68 J. H. Adler, R. E. Meiners, A. P. Morriss & B. Yandle, „Baptists, Bootleggers & Electronic Cigarettes", *Yale Journal on Regulation* 33, 2016, pp. 313-361, http://digitalcommons.law.yale.edu/yjreg/vol33/iss2/1.

69 P. N. Lee & J. Hamling, „Systematic Review of the Relation Between Smokeless Tobacco and Cancer in Europe and North America", *BMC Medicine* 7, 2009, p. 36, https://doi.org/10.1186/1741-7015-7-36.

70 G. Ross, „The EU's New Tobacco Directive: Protecting Cigarette Markets, Killing Smokers", *Forbes*, 10 ianuarie 2013, https://www.forbes.com/sites/realspin/2013/01/10/the-eus-new-tobacco-directive-protecting-cigarette-markets-killing-smokers/.

71 H. Campbell, „FDA Denies Modified Risk Tobacco Product Status for Snus", American Council on Science and Health, 14 decembrie 2016, https://www.acsh.org/news/2016/12/14/fda-denies-modified-risk-tobacco-product-status-snus-10592.

72 P. Hajek et al., „A Randomized Trial of E-Cigarettes Versus Nicotine-Replacement Therapy", *New England Journal of Medicine* 380, 2019, pp. 629-637, https://doi.org/10.1056/NEJ Moa1808779.

73 T. W. Wang et al., „Tobacco Product Use Among Adults – United States, 2017", *Morbidity and Mortality Weekly Report* 67, 2018, pp. 1225-1232, http://dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm6744a2; National Center for Health Statistics, „Summary Health Statistics: National Health Interview Survey, 2017", tabel A-12a, https://ftp.cdc.gov/pub/Health_Statistics/NCHS/NHIS/SHS/2017_SHS_Table_A-12.pdf. Pentru tendința istorică, vezi A. LaVito, „CDC Says Smoking Rates Fall to Record Low in US", CNBC, 8 noiembrie 2018, https://www.cnbc.com/2018/11/08/cdc-says-smoking-rates-fall-to-record-low-in-us.html.

74 J. Tierney, „Juul Madness", *City Journal*, 15 iulie 2018, https://www.city-journal.org/html/juul-labs-vaping-prohi bitionists-16029.html.

75 J. Tierney, „The Corruption of Public Health", *City Journal*, vara 2017, https://www.city-journal.org/html/corruption-public-health-15323.html; J. Sullum, „Surgeon General Undermines Harm Reduction by Pushing Anti-vaping Policies and Propaganda", *Reason*, 18 decembrie 2018, https://reason.com/blog/2018/12/18/surgeon-general-undermines-harm-reductio.

76 Royal College of Physicians, *Nicotine Without Smoke: Tobacco Harm Reduction*, London, RCP, 2016, pp. 58, 185. La o concluzie similară ajunge England's national health agency în A. McNeill et al., „E-Cigarettes: An Evidence Update", raport emis de Public Health England, 2015, p. 80. Vezi și D. J. Nutt et al., „Estimating the Harms of Nicotine-Containing Products Using the MCDA Approach", *European Addiction Research* 20, 2014, pp. 218-225, https://doi.org/10.1159/000360220; M. Siegel, „National Academy of Sciences Report on Electronic Cigarettes Confirms That Vaping Is Much Safer Than Smoking and Has No Known Long-Term Health Effects", *The Rest of the Story: Tobacco and Alcohol News Analysis and Commentary*, 24 ianuarie 2018, http: //tobaccoanalysis. blogspot. com/2018/01/national-academy-of-sciences-report-on_24.html.

77 D. T. Levy et al., „Examining the Relationship of Vaping to Smoking Initiation Among US Youth and Young Adults: A Reality Check", *Tobacco Control*, 20 noiembrie 2018, https://doi.org/10.1136/tobaccocontrol-2018-054446; B. Rodu, „Federal Officials, Please Pay Attention to Federal Surveys: E-Cigarettes Are Not Gateway Products", *Tobacco Truth*, 21 februarie 2018, https://rodutobaccotruth.blogspot.com/2018/02/federal-officials-please-pay-attention.html.

78 B. Rodu, „The FDA's Teen E-Cigarette-Addiction Epidemic Doesn't Add Up", *Tobacco Truth*, 1 octombrie 2018, https://rodutobaccotruth.blogspot.

com/2018/10/the-fdas-teen-e-cigarette-addiction.html, analyzing data from the CDC's National Youth Tobacco Survey, 2017, https://www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/surveys/nyts/index.htm.

79 National Institute on Drug Abuse, „Monitoring the Future Survey: High School and Youth Trends", decembrie 2018, https://www.drugabuse.gov/publications/drugfacts/monitoring-future-survey-high-school-youth-trends.

80 CDC și FDA s-au străduit din greu să abată atenția de la veștile bune privind ratele fumătorilor tineri. Au dat în repetate rânduri comunicate de presă și buletine informative despre creșterile alarmante ale „consumului de tutun" în rândurile tinerilor – un termen înșelător deoarece include la un loc țigările electronice și cele clasice –, în vreme ce ofereau publicului puține informații despre tendințele descendente ale fumatului de țigarete pe care le prezintă anchetele federale. Însă datele privind elevii și studenții din National Youth Tobacco Survey, anchetă efectuată anual de CDC, sunt însumate într-un document faptic al CDC ("Youth and Tobacco Use," https://www.cdc.gov/tobacco/data_statis tics/fact_sheets/youth_data/tobacco_use/index.htm), care arată că din 2011 până în 2018, rata actuală a fumătorilor de țigarete a scăzut în rândul elevilor de liceu până la 8,1% față de 15,8%, iar în rândul elevilor de gimnaziu a scăzut la 1,8% față de 4,3%. Tendința descendentă în rândul tinerilor adulți a fost similară, conform datelor din National Health Interview Survey, anchetă efectuată de CDC, care au fost însumate de Bill Godshall pe 18 ianuarie 2019 în timpul audierii din FDA „Eliminating Youth Electronic Cigarette Use: The Role for Drug Therapies". Datele CDC au arătat că din 2010 până în 2017 rata actuală a fumătorilor adulți, cu vârste cuprinse între 18 și 24 de ani a scăzut la 10,4% față de 20,1%.

81 J. Huang et al., „Changing Perceptions of Harm of e-Cigarette vs Cigarette Use Among Adults in 2 US National Surveys from 2012 to 2017", *JAMA Network Open* 2, 2019, e191047, doi:10.1001/jamanetworkopen.2019.1047. O anchetă națională mai recentă a constatat că numai 20% dintre adulții americani consideră că țigările electronice sunt mai sigure decât țigările clasice, în vreme ce 50% le consideră la fel de nocive și 13% le consideră și mai dăunătoare. Vezi Rasmussen Reports, „Most Say E-Cigarettes No Healthier Than Traditional Ones", 16 august 2018, http://www.rasmussenreports.com/public_content/lifestyle/general_lifestyle/august_2018/most_say_e_cigarettes_no_healthier_than_traditional_ones.

82 European Commission, „Attitudes of Europeans Towards Tobacco and Electronic Cigarettes", Special Eurobarometer 458, martie 2017, p. 22, https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/79002.

83 D. Whitman, *The Optimism Gap: The I'm OK – They're Not Syndrome and the Myth of American Decline*, New York, Walker, 1998.

84 B. S. Bernanke, „How Do People Really Feel About the Economy?", *Brookings*, 30 iunie 2016, https://www.brookings.edu/blog/ben-bernanke/2016/06/30/how-do-people-really-feel-about-the-economy/.

85 M. E. McNaughton-Cassill & T. Smith, „My World Is OK, but Yours Is Not: Television News, the Optimism Gap, and Stress", *Stress and Health* 18, 2002, pp. 27-33.

86 T. P. Jeffrey, „Census Bureau: 5 Richest U.S. Counties Are D.C. Suburbs; 10 of Nation's 20 Richest Counties in D.C. Area", CNS News, 6 decembrie 2018, https://www.cnsnews.com/news/article/terence-p-jeffrey/census-bureau-5-richest-counties-still-dc-suburbs-10-top-20.

87 I. Schwartz, „Obama: Like I Said at the Baseball Game, ISIS 'Can't Destroy Us,' 'They Are Not an Existential Threat' „, RealClearPolitics, 23 martie 2016, https://www.realclearpolitics.com/video/2016/03/23/obama_like_i_said_at_the_baseball_game_isis_cant_destroy_us_they_are_not_an_existential_threat.html.

88 B. Lomborg, *Global Problems, Smart Solutions*, New York, Cambridge University Press, 2014.

89 C. York, „Islamic State Terrorism Is Serious but We've Faced Even Deadlier Threats in the Past", *Huffington Post*, 29 noiembrie 2015, https://www.huffingtonpost.co.uk/2015/11/28/islamic-state-terrorism-threat_n_8670458.html.

90 S. J. Crockford, *State of the Polar Bear Report 2018*, London, Global Warming Policy Foundation, 2018, https://www.thegwpf.org/content/uploads/2018/02/Polarbears2017.pdf; M. Ridley, „The Polar Bear Problem", *The Rational Optimist*, 11 august 2011, http://www.rationaloptimist.com/blog/the-polar-bear-problem/; and J. Tierney, „The Good News Bears," *New York Times*, 6 august 2005, https://www.nytimes.com/2005/08/06/opinion/the-good-news-bears.html.

91 J. Bleyer, „Patty Wetterling Questions Sex Offender Laws", *City Pages*, 20 martie 2013, http://www.citypages.com/news/patty-wetterling-questions-sex-offender-laws-6766534; T. Frank, „If a Law Has a First Name, That's a Bad Sign", *Los Angeles Times*, 19 septembrie 2016, http://www.latimes.com/opinion/op-ed/la-oe-frank-named-laws-20160919-snap-story.html.

92 M. Zenko, *Red Team: How to Succeed by Thinking Like the Enemy*, New York, Basic Books, 2015; S. Koonin, „A 'Red Team' Exercise Would Strengthen Climate Science", *Wall Street Journal*, 20 aprilie 2017, https://www.wsj.com/articles/a-red-team-exercise-would-strengthen-climate-science-1492728579.

93 J. Simon, „Resources, Population, Environment: An Oversupply of False Bad News", *Science* 208, 1980, pp. 1431-1437.

94 J. Tierney, „Betting on the Planet", *New York Times Magazine*, 2 decembrie 1990, https://www. nytimes. com/1990/12/02/magazine/betting-on-the-planet.html.

95 J. Tierney, „Economic Optimism? Yes, I'll Take That Bet", *New York Times*, 27 decembrie 2010.

96 Long Bets: The Arena for Accountable Predictions, longbets.org; J. Tierney, „Can Humanity Survive? Want to Bet on It?", *New York Times*, 30 ianuarie 2007, https://www.nytimes.com/2007/01/30/science/30tier.html.

97 A. Kabil, „How Warren Buffett Won His Multi-Million Dollar Long Bet", *Medium*, 17 februarie 2018, https://medium.com/the-long-now-foundation/how-warren-buffett-won-his-multi-million-dollar-long-bet-3af05cf4a42d.

98 S. Towers, A. Gomez-Lievano, M. Khan, A. Mubayi & C. Castillo-Chavez, „Contagion in Mass Killings and School Shootings", *PLoS ONE* 10, 2015, e0117259, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117259.

99 Don't Name Them, http://www.dontnamet hem.org/; No Notoriety, https://nonotoriety.com/.

100 B. Stelter, „ 'No Notoriety' Campaign to Not Name Mass Murderers Sees Progress", CNN Business, 2 octombrie 2015, https://money.cnn.com/2015/10/02/media/media-decisions-naming-showing-killers/index.html; M. Follman, „How the Media Inspires Mass Shooters, and 7 Ways News Outlets Can Help Prevent Copycat Attacks", *Mother Jones*, 6 octombrie 2015, https://www.mother jones.com/politics/2015/10/media-inspires-mass-shooters-copycats/.

Capitolul 10 – Viitorul binelui

1 Plato, *Plato's Phaedrus: Complete & Unabridged Jowett Translation,* trad. B. Jowett, Boston, Actonian Press, 2010, section 275, Kindle.

2 M. M. Coşgel, T. J. Miceli & J. Rubin, „Guns and Books: Legitimacy, Revolt and Technological Change," University of Connecticut Department of Economics Working Paper Series 2009-2012, martie 2009, https://opencommons.uconn.edu/cgi /viewcontent.cgi?article= 1256& context= econ_wpapers; E. B. Ekinci, „Myths and Reality About the Printing Press in the Ottoman Empire", *Daily Sabah,* 8 iunie 2015, https://www.dailysabah.com/feature/2015/06/08/myths-and-reality-about-the-printing-press-in-the-ottoman-empire.

3 M. Lenard, „On the Origin, Development and Demise of the *Index Librorum Prohibitorum*", *Journal of Access Services* 3, 2006, pp. 51-63, https://doi.org/10.1300/J204v03n04_05.

4 V. Bell, „Don't Touch That Dial!", *Slate,* 15 februarie 2010, https://slate.com/technology/2010/02/a-history-of-media-technology-scares-from-the-printing-press-to-facebook.html.

5 N. Postman, *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, New York, Knopf, 1992; N. Postman, *Amusing Ourselves to Death: Public Discourse in the Age of Show Business*, New York, Viking, 1985.

6 D. Shenk, *Data Smog: Surviving the Information Glut*, New York, HarperOne, 1997.

7 G. Gilder, *Life After Television: The Coming Transformation of Media and American Life*, New York, W. W. Norton, 1992.

8 J. Tierney, „Technology Makes Us Better; Our Oldest Computer, Upgraded", *New York Times Magazine*, 28 septembrie 1997, https://www.nytimes.

com/1997/09/28/magazine/technology-makes-us-better-our-oldest-computer-upgraded.html.

9 M. P. Fiorina, *Unstable Majorities: Polarization, Party Sorting & Political Stalemate*, Stanford, CA, Hoover Institution Press, 2017; L. Boxell, M. Gentzkow & J. M. Shapiro, „Greater Internet Use Is Not Associated with Faster Growth in Political Polarization Among US Demographic Groups", *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114, 2017, pp. 10612-10617, https://doi.org/10.1073/pnas.1706588114; S. Iyengar, G. Sood & Y. Lelkes, „Affect, Not Ideology: A Social Identity Perspective on Polarization", *Public Opinion Quarterly* 76, 2012, pp. 405-431, https://doi.org/10.1093/poq/nfs038; Pew Research Center, „Trends in American Values: 1987-2012", 4 iunie 2012, http://www.people-press.org/2012/06/04/partisan-polarization-surges-in-bush-obama-years/.

10 G. Taubes, *Good Calories, Bad Calories: Fats, Carbs, and the Controversial Science of Diet and Health*, New York, Knopf, 2007; N. Teicholz, *The Big Fat Surprise: Why Butter, Meat, and Cheese Belong in a Healthy Diet*, New York, Simon & Schuster, 2014.

11 C. D. Rehm, J. L. Peñalvo, A. Afshin & D. Mozaffarian, „Dietary Intake Among US Adults, 1999-2012", *JAMA* 315, 2016, pp. 2542-2553, https://doi.org/10.1001/jama.2016.7491; M. Sanger-Katz, „Americans Are Finally Eating Less", *New York Times*, 24 iulie 2015, https://www.nytimes.com/2015/07/25/upshot/americans-are-finally-eating-less.html.

12 R. F. Baumeister & J. Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, New York, Penguin Press, 2011, pp. 215-237, tradusă sub titlul *Puterea voinței. Descoperă cea mai mare forță interioară*, Ed. Paralela 45, 2012.

13 Charles Mackay, *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, Lexington, KY, Seven Treasures, 2008, „National Delusions," Kindle.

ÎNVAȚĂ DIN EXPERIENȚELE NEGATIVE

De ce suntem devastați de o singură observație critică, dar ne lasă reci un potop de laude? Deoarece creierul nostru e programat să se concentreze pe rău. Înclinația de a da întâietate răului explică lucruri mari și mici: cum se angajează țările în războaie dezastruoase, de ce divorțează cuplurile, cum stagnează economia, de ce solicitanții de joburi ratează interviuri, cum rămân elevii repetenți etc. Zi de zi, puterea răului influențează dispoziția oamenilor, dirijează campaniile de marketing și domină știrile și politica.

Roy. F. Baumeister și John Tierney ne oferă cea mai bună rețetă pentru a evita capcanele care ruinează relații, cariere, afaceri și națiuni.

„Un discurs iscusit despre felul în care negativitatea poluează relații intime și pe cele de grup totodată."

The Economist

„Regula de aur pentru atingerea oricărui obiectiv."

Forbes

ISBN 978-973-47-3292-0

9 789734 732920

www.edituraparalela45.ro

PREȚ cu TVA 40 LEI